斯坦福社会创新评论 06

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

北京乐平公益基金会
LEPING SOCIAL ENTREPRENEUR FOUNDATION
乐平社会创新选书

慈善有限责任公司的崛起

有限责任公司有望成为美国慈善家的首选组织形态。
有限责任公司不享受税收优惠，
但有更好的灵活性、隐私保护和控制权。
公众是会受益于社会公益投资的增加，
还是会因为把更多权利拱手让予富人而蒙受损失？



影响力评估的十个误区

影响力评估是了解社会问题有效解决途径的重要工具，
但只有在适当的情境之中实施才能物有所值。



捐赠的理性之光

脸书联合创始人、
亿万富翁莫斯科维茨夫妇
开始了慈善界有史以来更为另类的尝试，通过创建开放慈善
投入巨资去解决一直以来被主流慈善忽视的社会问题，
并致力于使其成为更公开透明的慈善组织。



野生动物友好认证：用消费的力量保护自然



区块链能拯救新闻媒体吗？



斯坦福社会创新评论编辑部 / 著
李凡 等 / 译

中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论.6

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

译者:李凡 等

ISBN:9787521704860

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》英文版编辑部

《斯坦福社会创新评论》英文版学术顾问委员会

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门（非营利组织、企业和政府）的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等，《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践，包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学PACS 中心出版。

关于斯坦福大学PACS中心

伍迪·鲍威尔（Woody Powell），教育学教授

罗布·赖克（Rob Reich），政治学教授

执行主任：

金·梅雷迪思（Kim Meredith）

顾问委员会：

劳拉·艾瑞拉加·安德烈森（Laura Arrillaga Andreessen）

赫伯特·艾伦三世（Herbert A. Allen III）

吉姆·布雷耶（Jim Breyer）

吉恩·凯斯（Jean Case）

索玛西·达什（Somesh Dash）

泰德·杰纳斯（Ted Janus）

斯夫·凯姆卡（Shiv Khemka）刘昕（Xin Liu）

比尔·米汉（Bill Meehan）

丽贾娜·K.斯卡利（Regina K. Scully）

戴维·西格尔（David Siegel）

《斯坦福社会创新评论》中文版编辑部

《斯坦福社会创新评论》中文版出版方：北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会（以下简称“乐平”）致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群，有机会获赠下一期《斯坦福社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文版学术合作机构：清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史，特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。

《斯坦福社会创新评论》中文版战略合作机构：澳门同济慈善会

澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于2006年在澳门注册成立的私人基金会。2013年，澳门同济慈善会在北京设立了办事处，在中国内地全面开展慈善公益工作。我们鼓励和支持有效、创新并可持续解决教育问题的方案和团队，以项目资助的形

式帮助弱势儿童实现“让每个中国儿童都能享有公平优质的教育”的目标。



扫码关注同济，关注中国教育

《斯坦福社会创新评论》中文版出版手记

这个世界会好吗?

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里?

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行? 因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达5000余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平基金会与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平基金会作为《斯坦福社会创新评论》中文版的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文版不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创

新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同探索前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官／秘书长

沈东曙

2017年7月于北京朝阳公园

中文版06期导言

社会创新：文本与实践之间的知识沟通

埃里克在本期英文版的卷首谈到他的一个真切感受，即“社会创新在不同国家和地区有着不同的呈现形式”。实际上，从《斯坦福社会创新评论》（中文版）面世以来，不断有读者向编辑部反映，说文章的风格晦涩难懂。我们深知这一点，作为一本目前主要以翻译内容为主的书，尽管我们在翻译工作上下了很大的功夫，但由于文章的英文文风所限，对中国读者来说，这些文字的呈现方式确实可能仍然构成某种阅读上的阻碍。

然而，如果换一个角度看，这或许恰恰也是某种优势。

为什么这么说呢?

因为，在文字书写风格的背后，是社会文化语境的差异。如果对这种差异视而不见，那么在知识论上就有两种可能：一种是不自觉地陷入西方中心主义，从而使“社会创新”成为中国语境中单纯的“舶来品”；另一种是不自觉地陷入某种彻底的“中国特殊论”或“亚洲特殊论”，从而使本地的“社会创新”成为知识的孤岛，在理论、方法与经验研究上无法实现国际化的交流与分享，而事实上，社会创新是一个全球性的知识生产与社会实践过程。显然，二者皆不可取。

一个必要的妥协可能是这样的，我们从国际化的知识分享中探求对本地创新实践有意义的内容，并努力与之对话，这样就可以摆脱文本的局限，将社会创新的专业化知识生产与日常生活中的职业经验和生活常识连接起来，丰富我们的创新理论和策略想象力，融会贯通文本与实践。

本期一些专题文章仍然是以美国和西方经验为主。

富豪们总是拥有更大的机会空间在慈善事业中展现自己的与众不同，有时这可能是一种精英主义缺陷，有时则可能其本身就是一种创新。本期的《慈善有限责任公司的崛起》讲述了陈－扎克伯格计划如何选择慈善有限责任公司成为其组织架构而非私人基金会，从而避开了“免税慈善机构”法规的严格监管，使得基金在运作上有了很大灵活性。而《捐赠的理性之光》则介绍了“另类”的资助型基金会——开放慈善以“有效利他主义”为指导原则，投入巨资去解决一直以来被主流慈善所忽视的社会问题，并致力于成为最公开透明的慈善组织。但正如斯坦福大学政治学家罗布·赖克和慈善领域研究者戴维·卡拉汉指出的那样，私人基金会通过有限的信息透明度和公共责任获得了税收优惠，然而传统的慈善机构赋予了美国最富有的个人和家庭相当大的对社会议题的控制权。

慈善作为一种社会分工是近代以来的事物，但有效地解决问题永远是社会创新的本质。《非营利组织IT基础架构的“道德观”》揭示的问题是，澳大利亚北部部落传统的信息管理系统，可以帮助它们在恶劣的环境中生存下来，并使具有不同禀赋的人发挥各自的优势。这种做法往往是迷恋电子信息技术的现代管理者所缺少的气质，本文即在提醒非营利组织在IT（信息技术）基础架构的选择上要与其组织愿景、使命保持一致。

影响力评估是社会创新中的重要方法，但不是所有的创新都适合做评估。《影响力评估的十个误区》探讨了影响力评估的误区：优质的影响力评估有巨大的价值，但仍有大量资金和时间浪费在了设计不良、执行不力、构思不佳的影响力评估项目上。

特朗普治下的美国有点乱象纷呈，越来越多的美国人希望慈善组织能够在公众所关注的政策倡导方面有所作为。长文《慈善家如何有效参与政策倡导》为慈善家有效地参与政策倡导提供了五点建议。

2010年，第一只社会影响力债券在英国彼得伯勒诞生。这是否是通过金融手段实现社会影响力的新方式？《社会影响力债券：一种全新形式的金融工具》讲述的是，社会影响力债券通过金融手段实现社会影响力，在降低刑满释放人员再犯罪率的同时，成功地为社会投资者带来了经济回报。

本期的中文原创文章聚焦于阿拉善SEE以及这个中国企业家环保公益组织的第七任会长——武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长艾路明先生。这位民营企业家自2017年11月当选阿拉善SEE会长以来，将自己近80％的精力用在了阿拉善SEE的工作上，按照他自己的说法，“企业家的精神归宿应该是公益”。中国企业家的公益价值追求为社会创新的中国实践注入了鲜活的企业家精神。

社会创新，正在中国语境之下不断深化文本与实践之间的知识沟通。

专题文章

慈善有限责任公司的崛起㊟

作者：黛娜·布拉克曼·莱瑟

译者：黄伟鸿

有限责任公司有望成为美国精英慈善家的首选组织形态。选择有限责任公司意味着放弃税收优惠，但由此换来的是更好的灵活性、隐私保护和控制权。公众是会受益于社会公益投资的增加，还是会因为把更多权利拱手让予富人而蒙受损失？

2015年12月1日，为纪念第一个孩子的出生，脸书（Facebook）创始人兼首席执行官马克·扎克伯格和妻子普莉希拉·陈博士发表了一项重大声明：他们打算将所持脸书股份的99％捐出去，用于“激发人类潜能，推动下一代儿童的机会平等”。㊟彼时，这对夫妇所持股份的市值已经超过450亿美元。

但他们表示，不会成立享有免税资格的私人慈善基金会，而会通过成立有限责任公司（简称LLC）来实现这些远大的目标。有限责任公司既可以进行慈善捐赠、管理多元化的投资组合，还可以参与政策倡导。所有这些业务都不会受到如私人基金会那样的限制，也没有信息公开的义务。

陈－扎克伯格计划（Chan Zuckerberg Initiative，简称CZI）迅速在以上三个领域里布局。成立仅一年，CZI就宣布捐赠30亿美元，用于资助未来10年的医学研究。CZI首先投资6亿美元，在旧金山地区创建了一家叫生物中枢（Biohub）的医学研究机构。㊟CZI还高调投资了一家致力于在非洲大陆培养人才，并向全球各大科技公司输送人才的

创业公司Andela。CZI的投资带动Andela完成了B轮融资。[注]CZI还支持一系列有关移民和刑事司法的改革计划，该项目的相关工作由美国前总统奥巴马的白宫高级顾问戴维·普拉夫牵头。



马克·扎克伯格和普莉希拉·陈准备宣布陈-扎克伯格计划欲投资6亿美元创建Biohub

扎克伯格夫妇承诺的捐赠规模之大，意味着上述项目将只是冰山一角。随着新的想法和项目不断推出，有限责任公司的架构为CZI的运作提供了最佳的灵活性，并使其能够与脸书公司以及其他营利和非营利合作伙伴、政治团体、政策倡导组织等协同合作。

扎克伯格夫妇让慈善有限责任公司这一组织架构成为热议话题，但这种方式并非由他们首创。早在十多年前，就有其他硅谷慈善家选择了这条道路。2004年，苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯的遗孀劳伦就以有限责任公司的形式创建了艾默生联合（Emerson Collective），而eBay（易贝）创始人皮埃尔·奥米德亚和妻子帕姆成立的奥米德亚网络（Omidyar Network）旗下包括一个非营利基金会和一个营利性有限责任公司。



劳伦·鲍威尔·乔布斯成立了艾默生集团，以有限责任公司的方式来开展她的慈善事业



皮埃尔和帕姆·奥米德亚将奥米德亚网络建成一个伞式组织，旗下有一个营利性有限责任公司

这两家组织不仅向各类慈善机构提供资助，还投资了许多营利性企业。奥米德亚的投资主要聚焦普惠金融，比如Flutterwave[注]和Prople[注]。艾默生的投资对象范围更广，包括市政债券网络经销商Neighborly和《大西洋月刊》（*The Atlantic*）。这两家组织都关注推动公众参政，艾默生甚至公开表明了支持移民改革的坚定立场。这些早期采用LLC结构的慈善家充分利用了慈善有限责任公司的各种便利，根据不同项目选择符合目标的工具和合作伙伴。只是他们和扎克伯格夫妇比起来非常低调，尤其是劳伦·乔布斯，她十分注重个人隐私。CZI首先是在脸书这一全美最大的社交媒体平台上发布公告，之后新闻媒体还继续报道其推出的新项目。随着公众对LLC认识的加深，越来越多的富豪和超级富豪正在考虑是否效仿他们。

这一潮流可能导致有限责任公司成为运作大规模慈善活动的首选法律结构。LLC可以让创办人规避许多与免税资格相伴而生的法律监管要求，同时最大限度地保护他们的隐私和控制权，而为此增加的税负相对较少。因此，许多富豪在权衡后会觉得这种方式比较有吸引力。

价值主张

慈善有限责任公司会让那些习惯于将慈善事业与免税画等号的人感到困惑。但是这种看似疯狂的做法自有它的道理。私人基金会这一“标准动作”的免税慈善机构在法规的严格监管之下，而慈善有限责任公司则可以避开这些监管，不仅在运作上有很大的灵活性，而且能为创始人提供隐私保护，并使其对公司保持完全的控制权。

慈善LLC规避的一系列法律监管包括各州的非营利法和联邦税法的各项规定。其中，最严格的限制是针对私人基金会的联邦税收法规。税法将拥有免税资格的“501（c）（3）[注]类组织”划分为公共慈善机构和私人慈善基金会两大类，对后者的监管更加严格。私人基金会通常由一个或几个主要捐赠人发起，而且主要通过向慈善机构提供资助，而不是自己运作慈善项目来履行其使命。因此，由个人、家庭或公司出资成立的慈善实体几乎都被视为私人基金会。如果CZI注册为免税组织的话也不例外[注]，其投资、开支和运营等各方面都会受到诸多限制。

1.投资

联邦税法对持有某一家企业过多股权的私人基金会实行惩罚性监管。相关细则较为复杂，但总体来说，税法将私人基金会所持公司表决权股票[注]的比例限制在20％以内。如果私人基金会被赠予或遗赠的

股权超出这一比例，需要在5年内（可以延长至10年）将超出部分出售；一旦过了宽限期，将会面临200％的征税。扎克伯格承诺捐出持有的脸书股权的99％意味着放弃对公司的控股权。[注]如果这笔捐赠的对象是私人基金会，扎克伯格必须在严格的时间限定内放弃他的控股权。而对于扎克伯格这样年仅30岁的创始人来说，并没有在短期内放弃对脸书的控制权的计划。

即使对于那些自身财富并不和某一家企业绑定的慈善家来说，这一持股限制也可能对他们的投资策略造成阻碍。今天的许多慈善家都将影响力投资纳入他们的慈善规划中。例如，艾默生联合经常牵头对寻求融资的创业企业进行投资，有时会购买“大宗少数股权”甚至是多数股权。[注]20％的上限可能对此类以实现财务和社会双回报为目标，对营利性企业的投资构成不利限制。而采用有限责任公司的结构则能绕过这个障碍。

联邦税法还对私人基金会可选择的投资类型也加以限制。一旦私人基金会做出有悖于免税性质的投资，无论金额大小，都会被处以征收特许权税的处罚。[注]仅从法律条文的字面上看，只要私人基金会遵循谨慎投资的规则就不会发生问题。但是，税法对投资类型的限制适用于私人基金会所做的每一笔投资，而高度集中于影响力投资的投资组合往往缺乏法律所要求的多元化，且可能因为包含许多高风险的个人投资而被处罚。此外，各州法律的信托义务也要求慈善机构谨慎管理投资，鼓励多元化，这也会对私人基金会构成压力。


VOTE
THIS NOTE IS LEGAL TENDER
FOR ALL DEBTS, PUBLIC AND PRIVATE

私人基金会运作的影响力投资项目如果能够满足“项目相关投资”（program-related investment，以下简称PRI）的特例条件，也能规避这种风险。PRI指以实现一项或多项慈善目标，而不是以营收或财产增值为主要目的的投资。[注]此外，联邦税法将PRI归为私人基金会每年必须支出的5%的资产捐赠的一部分。PRI的相关规定对于那些考虑对营利性公司进行优惠性投资或捐赠的基金会来说是一个利好因素。然而，影响力投资还包括按照市场或准市场收益率做出的投资、以营收为重要目的的投资，以及那些追求市场和社会效益双回报的投资。基金会很难将类似的影响力投资塞到PRI的篮子里。

美国国税局表示，私人基金会在进行投资时可以“考虑特定投资与基金会慈善宗旨之间的关系”，并明确说明它们不必只选择“回报率最高、风险最低或者流动性最大的投资”。[注]这一指导意见对私人基金会来说无疑是福音。福特基金会在决定拨出10亿美元用于未来10年的影响力投资时，也引述了这一条。[注]此外，修订后的关于慈善投资的统一州法同样允许基金会受托人在投资决策中“考虑所在机构的慈善宗旨”。[注]

尽管这些特例和新的法律规定支持影响力投资，但选择这一投资策略的私人基金会仍需证明其投资符合联邦税法和州法律的限制要求。相比之下，慈善有限责任公司则赋予创始人和公司领导人不打折扣的决定权，让他们可以自由地选择最适合实现其财务和社会目标的投资对象，并无限期地持有他们选择的任何规模实体的股份。

2.开支

对私人基金会的相关法规限制不仅体现在投资上，还体现在资金的使用方式上。在这些限制性法规中，最广为人知的要算对政治性活动开支的限制。所有联邦免税组织都不得参与政治竞选活动，参与游

说活动也受到严格限制，否则有可能失去免税资格。联邦税法对私人基金会的限制则更加严格：它们不得参与任何游说或政治竞选活动。如有违反，基金会及其管理人将面临严厉的税收处罚。

像扎克伯格夫妇这样将政策倡导视为实现慈善事业目标之关键[注]的慈善家，可以选择成立平行组织来开展这些活动。例如，根据美国《国内税收法》第501（c）（4）[注]条设立的社会福利组织，可以不受限制地开展游说[注]并参与政治竞选活动，前提是政治竞选活动不能成为该组织的“主要”活动。[注]对这类组织的捐赠不享有免税待遇，组织按其政治开支或投资收入中较低的一项纳税。501（c）（4）类组织已成为既想参与政治活动，也注重隐私的捐赠者的最爱。总之，经过精心设计，慈善家可以通过私人基金会进行传统的慈善捐赠，并通过附属的社会福利组织开展大量的游说或政治活动。只要相关机构的业务和资产不混在一起，它们的协作关系就不会违反私人基金会内部交易的规定。

尽管有潜在的变通办法，但联邦税法对私人基金会的限制还是给希望在单一实体中将慈善与政策倡导活动结合在一起的慈善家带来了阻碍。而有限责任公司结构则为此提供了简单的解决方案。慈善LLC可以参与任何游说和政治活动，前提是遵守游说和竞选活动的财务披露规定和其他相关限制要求。

慈善LLC还可以忽略私人基金会必须遵守的确定性支出要求。如上所述，私人基金会每年必须将其资产的5％以上提供给合适的受赠者，否则会受到特许权税的处罚。虽然PRI可以计入5％，但大多数符合条件的受赠者是免税的公共慈善机构。这一支出要求迫使私人基金会每年必须将一部分有免税特权的捐赠资金花掉。虽然有意积极提供资金的慈善家可能不会在意这一支出比例，但他们仍然需要对其进行规划，以确保按时支出。慈善LLC可以让创始人和管理人全权决定赠款和其他开支的组合使用及其时间安排。

3.运营

有限责任公司架构也规避了联邦税法和州信托法对传统慈善机构的运营限制。这些法规要求具有免税资格的慈善机构接受薪酬制度审查，并可能会对慈善和商业活动之间的交易形成障碍。相关法规还涉及许多慈善家希望避开的信息公开要求，并迫使他们放弃对自己创建的组织的重大控制权。

交易。如果私人基金会与其捐赠者和相关实体之间存在“内部交易”，则会受到特许权税的惩罚，即便这些交易是按公平市场价格甚至更优惠的价格进行的。税法将基金会与其理事、高级职员、主要捐赠人或其控制的实体之间的“任何财产的出售、交换或租赁”[注]均视为内部交易；向理事、高级职员、主要捐赠人或其亲属支付的报酬必须“对实现私人基金会宗旨而言是合理且必要的”，同时“不能过度”。[注]一旦发生内部交易，国税局会征收内部交易金额的一定比例作为特许权税，并要求撤销这些交易以避免没收处罚。2017年颁布的《减税与就业法案》（Tax Cuts and Jobs Act）对相关特许权税做出了新的规定，即对支付超过100万美元薪酬的免税组织征收21％的特许权税。除了以上这些处罚之外，还有一条基本规则适用于符合第501（c）（3）条规定的所有实体，即不允许对那些净收益让内部人员受益或给予第三方大量私人利益的组织实行税收豁免。

通过组建慈善有限责任公司，慈善家可以无视以上限制。他们可以设定诱人的薪酬，来吸引最优秀的人才加盟。以CZI为例，如果能物色到一位有能力帮助CZI实现“治愈一切疾病”目标的项目官员，即便其对薪酬的要求超过合理范围甚至高达百万美元，CZI也不会因此被处罚。此外，LLC的创办人可以利用其掌管企业的权力和平台，将企业的业务与慈善事业整合起来。

信息公开。私人基金会必须向监管机构和公众公开薪酬和其他内部交易的信息。而慈善有限责任公司则没有这项义务。LLC运营的灵活性对其在投资和支出方面享有的自由裁量权做了有益补充，而且不需要受到公众监督。隐私保护对采用慈善LLC形式的慈善家有巨大价值。

享有免税资格的组织必须通过联邦990税务申报表等渠道公开信息。这些申报表在指南星[注]网站上向公众公开，其中包括申报组织的领导层、组织活动情况、受托人和高层职员的名单。如果是私人基金会，还需要在此基础上公开主要捐赠人的姓名。许多州还在这些联邦信息公开义务的基础上增加了其他报告要求。遵守这些要求可能会招致高额行政费用，而对于富有的捐赠者而言，其隐私成本可能更令人头痛。

失去控制权。最后一点，采取传统组织架构的慈善家必须让出他们创办的组织的很大一部分控制权。有免税资格的组织必须由理事会或若干慈善受托人管理。这些受托人对所在组织，而不是捐赠者负有法律义务。他们负责对所管理的慈善资产的去向做出最终决定，这些资产一旦转移到了机构名下就会受到不分配限制，即使捐赠者反悔也无法追回这些资产。[注]

与之相比，慈善有限责任公司架构可以为捐赠者提供无上的控制权。LLC属于契约类法律架构，其所有者几乎可以以他们希望的任何方式设计和管理公司，其自由度高于任何其他法律形式。此外，对于慈善领域来说，LLC最引人关注的或许是创始人的退出能力。捐赠给慈善LLC的资产没有被锁定。如果所有者认为将其资产投放在其他地方能得到更有效的利用，无论是用于“提升人类潜力，促进下一代儿童的平等”[注]，还是建立另一个技术帝国，他们可以随时关闭公司，带走资产。

需要说明的是，扎克伯格夫妇以及其他采用慈善LLC形式的先驱者已经公开表明，不会收回自己转移到LLC名下的资产，而笔者也无意将此作为一些慈善家选择LLC的动机。问题的关键在于，没有法律阻止LLC的所有者这么做。

税收负担

和成立私人基金会相比，采用有限责任公司架构有这么多优势，慈善家们为此缴纳一定税款也在情理之中。然而，慈善LLC的好处还不止这些。慈善LLC需要缴纳的税不一定会很高，捐赠者不需要拥有硅谷亿万富翁的巨额财富也能够负担得起。

联邦所得税、赠予税和遗产税制度为向免税慈善机构捐款的纳税人提供税收抵扣。虽然对于慈善LLC的捐赠不在其中，但仍然可以通过精心的财务规划保留大部分优惠。

所得税

根据联邦所得税法，拥有免税资格的慈善机构享有两种不同的税收优惠：可抵税捐款和组织税收豁免。前者归属于捐赠者，而不是慈善机构。慈善家在向符合免税资格的慈善机构捐赠现金或其他资产后，可以在年度纳税申报时从收入中扣除其捐赠的金额。

可抵税捐款。慈善捐赠的减免额对于特定捐赠者的价值取决于一系列因素。像所有的税收减免一样，其价值随着纳税人边际税率[注]的增加而递增。同等数额的捐赠，适用税率较高的捐赠者会比税率较低的捐赠者节省更多的税。此外，抵税捐款只适用于采用明细减税方式申报个税的纳税人，即按照各类开支的减免额度逐项申请减免，而不是依据政府制定的标准减免额。[注]后者情况下的慈善捐款没有任何

税收优惠。2017年通过的税法将标准减免额翻倍，采用明细减税方式的纳税人估计将因此减少2700万以上。㊟

此外，符合慈善捐赠抵扣的金额还取决于捐赠者的收入、接受捐赠的慈善机构以及捐赠的资产类型。㊟所有的慈善减免额都不得超过纳税人收入的特定比例，所以即使是最慷慨的捐赠者也不能用慈善捐款来抵消其全部应缴税收入，从而将其应纳税款减至零。如果赠予有免税资格的慈善机构，现金捐赠最多可抵扣纳税人年收入的60％，增值财产捐赠最多可抵扣30％；赠予私人基金会时，现金捐赠最多可抵扣30％，增值财产捐赠最多可抵扣20％。

如果将增值财产捐赠给私人基金会，将只能抵扣其原始价值。而如果将增值财产捐给有免税资格的公共慈善机构，则可以按其全部市场价值进行抵扣。但这种优惠也是有限制的，只适用于在任意一家公司持有的不超过10％的升值股票。这些因素叠加在一起，会大大降低慈善家捐赠的减免额度，尤其是在他们捐赠给私人基金会，并且捐赠比例已经达到或者超过了抵扣的上限，或者希望捐赠大量升值股票等情况下。

对慈善有限责任公司的捐赠并不符合任何税收减免条件。但实际上，由此所带来的损失比乍看上去的要少。假如向一家慈善LLC捐赠100万美元，虽然这不会立即为捐赠者带来税收抵扣，但如果这家LLC最终向有免税资格的机构捐赠了上述数额，那么LLC的所有者仍然可以获得相应抵扣。这是因为联邦所得税法将赠款视为该LLC所有者的个人收入，而非公司收入进行征税，而所有者会在个税申报中申报这部分捐赠。㊟同样，只要这家LLC最终对免税实体进行捐赠，那么该公司权益的所有者也可以在个税申报中抵扣相应的慈善捐款和其他可抵扣的开支。

当然，时间就是金钱，因此选择有限责任公司的架构是有一定成本的。不过该成本只是税收优惠的延期而不是丧失。对于收入并没有高到足以按百分比上限抵扣全部捐赠的捐赠者来说，有限责任公司还可以用于接收大额捐赠，然后在有利于捐赠人税收抵扣的时机将这些捐赠款分发给慈善机构。

免税资格。私人基金会这样的免税实体的收入是免税的，而有限责任公司的收入不能免税。如果CZI出售脸书的股票或者从其他投资中获得回报，这些收入需要按所有者的个人税率纳税。不过，通过精心的财务规划，可以将税收成本降到最低。那些开展有风险的社会影响力投资、向慈善机构捐款以及资助政治活动的慈善LLC不太会通过这些活动产生大量收入。慈善LLC还可以通过按照运营需求的节奏提供资金的方式，进一步减少应税收入。如果只在有捐款需求的时期注入资金，会产生最低限度的应税收入，而分阶段使用慈善捐赠减免额也更有可能避免超过捐赠者的减免比例上限。

赠予税和遗产税。所得税优惠只是传统免税慈善机构税收优惠的一部分。对享有免税资格的私人基金会和公共慈善机构的捐款无须缴纳赠予税和遗产税。这两种税种分别适用于对财产所有者在世期间和死亡后进行的无偿资产转移，最高税率达40%。㊟赠予税和遗产税有多项减免额，而且在资产转让方面有统一的终生免税额度，2017年税法的修订条款将额度提高到原来的近两倍，目前个人额度高达1000万美元，已婚家庭额度高达2000万美元。这一巨大的税收缓冲意味着，只有极少数拥有巨额财富的个人才需要就资产转移缴纳赠予税或遗产税。不过，对于考虑采用有限责任公司结构的大慈善家来说，资产转移所产生的税收仍是一个需要衡量的问题。

赠予税和遗产税的相关法规为捐赠给免税慈善机构的善款提供了非常优惠的减免额。与所得税的抵扣方法不同，这些减免额没有一定比例的上限，也不受其他限制。只要是向符合条件的慈善机构捐款，

就可以免收赠予税和遗产税。慈善有限责任公司不符合这一免税条件，因此捐赠者可能会在向慈善LLC转移资产时承受较高的赠予税率和遗产税率。然而，只要预先进行规划，就可以大大减少税负。

赠予税问题是最容易解决的。赠予税仅适用于不涉及任何回报的资产转移。然而，向慈善有限责任公司的资产转移可以为捐赠者实现可观的回报。在LLC成立之初向其转移资产的慈善家，不仅获得了该公司的所有者权益，也获得了该公司的治理权利，他们还有权在该公司解散时收回相关资产。未来的现金注资还可以为其带来额外的所有者权益或治理权。这种交换性资产转让根本不属于赠予，因此不会产生赠予税。

然而，捐赠人持有的慈善有限责任公司的权益在其过世时将成为征税遗产的一部分。不过遗产规划可以简单地解决这个问题：捐赠者只需制订一个遗产计划，将其拥有的慈善LLC权益在其死后转移到一家免税慈善机构。已婚的捐赠者还可以利用遗产税的无限配偶减免额度，在死亡时将权益转让给未亡配偶，并安排未亡配偶在其死亡时，将这些权益转让给一家免税慈善机构。

这种变通办法并不意味着慈善有限责任公司可以像有免税资格的基金会那样，在创办人过世后还能继续避税。正在考虑采用该架构的慈善家都应该意识到这个问题。但是，对于许多喜欢在有生之年将慈善资产散尽的捐赠者而言，这只是一个微不足道的问题。

总之，采用有限责任公司结构可能会产生税收成本，但并没有人们想象的那样高昂。通过合理安排分阶段捐款，LLC有时甚至可以获得税收优惠。考虑到LLC在灵活性、隐私保护和控制权方面的优势，还是有许多慈善家青睐这一组织形式。

慈善LLC往何处去

随着超级富翁数量的不断增加，慈善有限责任公司的吸引力也越发明显。一份2017年的报告发现，全球逾22.5万人拥有至少3000万美元的可投资资产，其中超过7.3万人居住在美国。注

对于这些富人和他们的投资顾问来说，慈善领域组织形式的选择已经多样化。譬如捐赠者指导基金（donor-advised fund），其运作方式与私人基金会非常相似，但成本较低，监管较少。捐赠者指导基金由公共慈善机构发起成立，捐赠者可以立即获得所得税减免，并就其捐赠资产的长期使用提出指导性建议。捐赠者指导基金不能用于政治活动，也不能成为独立的机构，但该类基金迄今已经吸引了850多亿美元资产，足见其吸引力。注在与捐赠者指导基金、私人基金会以及其他替代组织的竞争中，有限责任公司将凭借巨大的优势和可控的成本保持竞争力。有限责任公司也很容易与流行的“家族办公室”模式相结合，“家族办公室”模式是指创建一个机构（通常是有限责任公司）来统一管理富裕家庭的商业、投资和慈善需求。注

虽然慈善有限责任公司尚未成为主流，但它作为一个重要的替代方案进入慈善领域，具有重大的政策意义。有限责任公司架构为资金流入慈善领域提供了潜在的福利。由于可以灵活地对资金进行战略性部署，带来净收益，其前景的确诱人。至于这些资金能否真正造福社会，则需要时间来考量。目前，我们仍然可以谨慎乐观地认为，慈善有限责任公司结构不会挤压传统慈善机构的空间，而是会释放更多的资产到慈善领域。

然而，真正令人担忧的是，有限责任公司的兴起会放大慈善事业中业已存在的精英主义缺陷。斯坦福大学政治科学家罗布·赖克和慈善领域研究者兼记者戴维·卡拉汉在著作中指出，私人基金会通过有限的

信息透明度和公共责任获得了税收优惠。(注)然而从过去到现在，这些传统的慈善机构赋予了美国最富有的个人和家庭对社会议题相当大的控制权。

虽然私人基金会很难被视为民主的典范，但有限责任公司结构进一步削弱了公众监督、了解和影响慈善活动的能力。对私人基金会的法律限制是为了遏制和引导富豪捐赠者的影响力。有限责任公司的架构将富人从这些限制中解放了出来，有可能因此放大精英领导的慈善事业的反民主因素及其对社会的不利影响。

尽管如此，有限责任公司也不会从此消失。如果不进行更大范围的累进税制改革（在当今的政治环境下，这是不太可能的事情），其在慈善事业中的应用很难被限制。目前，慈善LLC如何平衡其慈善承诺与风险取决于捐赠人，而非立法者的态度。当慈善家的可选择范围不断扩大时，他们应该考虑选择有限责任公司的灵活性、信息透明度和控制权是否与他们更广泛的社会目标相匹配。

陈－扎克伯格计划的创立使慈善有限责任公司进入了公众视野。对于那些希望用有更大自由度的方式造福社会的慈善家来说，慈善LLC可以避开围绕私人基金会的监管体系，其吸引力不言而喻。但是对于公众而言，让这个国家最富有的人有能力避开监管却带来了隐患。慈善LLC所规避的监管机制的价值在于引导精英控制下的慈善，并迫使其向公众公开部分信息。慈善LLC为社会福利所带来的资金增量是否足以抵消一个更强大、更少公众监督的慈善事业的负面作用，还有待观察。(注)

黛娜·布拉克曼·莱瑟（Dana Brakman Reiser）

布鲁克林法学院法学教授，也是《社会企业法：信任、公共利益和资本市场》（*Social Enterprise Law: Trust,Public Benefit and Capital Market*）（牛津大学出版社，2017年）的合著者

/点评/ 金锦萍

慈善有限责任公司：牺牲税收优惠利益的自由追求

慈善有限责任公司的兴起证明了一点：不是只有慈善组织以慈善为业，甚至推而广之，如果仅仅为了满足当事人想从事慈善事业的意愿，那么任何组织形式均可供其选择，例如信托企业、合伙企业、公司、社团、合作社等，诸如此类。但是若要成为国家法律所认可的慈善组织，则需要承担严格的检测、监管和信息披露义务，才能以慈善组织的名义活动并得以享受国家赋予慈善组织的特殊税收优惠政策（包括自身所得税减免和捐赠者税前扣除的资格），这无疑是权利义务对等的体现。

于是，自由与规制之间的张力得以呈现。选择慈善有限责任公司形式的，是为了更大的自由，尽管牺牲了作为慈善组织的特殊利益（而且细细思量起来，这方面的利益损失并非绝对而巨大）；而选择慈善组织形式的，则反其道而行之。

但是，立法者不见得会放任自流，因为除了因税收优惠政策而导致的规制方面的差异之外，更大的问题在于国家原本希望通过许可主义对慈善组织的设立进行必要的全面审查（包括政治、宗教、伦理等各个方面），而慈善有限责任公司设立的便捷和自由会导致国家的这一目的落空。对此问题的研究方兴未艾，而相关结果也将影响着政策的下一步走向。

金锦萍

北京大学非营利组织法研究中心主任

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue, 原标题为“The Rise of Philanthropy LLCs ”，有删改。

2. Mark Zuckerberg and Priscilla Chan, “A Letter to Our Daughter,” Facebook post, December 1, 2015.

3. Katie Benner, “Not Thinking Small for $3 Billion Investment,” New York Times, September 22, 2016.

4. Steve Lohr, “A Tech Talent Pipeline from Africa,” New York Times, October 11, 2017.

5. 非洲尼日利亚的一家信用卡支付公司。——译者注，下同

6. 一家通过开发软件来改善美国低收入人群使用食品救济券的体验的公司，位于美国纽约。该公司开发的手机应用程序FreshEBT，曾在《斯坦福社会创新评论》中文版02期《一个崭新的市场》一文中被提及。

7. 501（c）（3）指宗教、教育、慈善、科学、文学、公共安全测试（Testing for Public Safety）、促进业余体育竞争和防止虐待儿童或动物等类型的组织。

8. The Chan Zuckerberg Foundation predated CZI’s creation, and CZI uses it to make grants to public charities. Since its inception, CZI has transferred more than $1 billion to the Foundation, which has in turn reported grants to two public charities: $20 million to the Biohub project and approximately $1 million to The Primary School, an education and health-care nonprofit founded by Priscilla Chan. See Chan Zuckerberg Foundation Form 990-PF (2016).

9. 表决权股票（voting stock/share），是指持有人对公司的经营管理享有表决权的股票。

10. Soon after CZI’s creation, Facebook’s board of directors approved a plan put forward by Zuckerberg to reclassify Facebook’s stock and create a new, nonvoting class. Shares of this class would be available for donation to CZI, while Zuckerberg would retain control over the company through his super-voting shares.See the plan's announcement on Facebook by General Counsel Colin Stretch titled "Preserving FounderLed Structure to Focus on the Long Term" (April 27, 2016). Shareholders sued, and the plan was ultimately abandoned. See Vice Chancellor J. Travis Laster, “Stipulation and Order Dismissing Action as Moot and Retaining Jurisdiction to Determine Plaintiffs’ Counsel’s Application for an Award of Attorneys’ Fees and Reimbursement of Expenses,” Delaware Court of Chancery, September 26, 2017.

11. In “Laurene Powell Jobs Goes Hollywood, Buys Minority Stake in ‘Spotlight’Producer Anonymous Content”(Hollywood Reporter, September 30, 2016), Matthew Belloni reports that Emerson’s 2016 acquisition of ”a significant minority stake in Anonymous Content, the production and management company behind the Oscar winning film Spotlight,“ sought to harness ”the power of storytelling to shape our culture and improve lives.” See also Gillian B. White, “Emerson Collective Acquires Majority Stake in The Atlantic,” The Atlantic, July 28, 2017.

12. IRC § 4944(c).

13. Treasury Regulation § 54.4944-3(b).

14. Internal Revenue Service, Notice 2015-62, Investments Made for Charitable Purposes.

15. Darren Walker, "Unleashing the Power of Endowments: The Next Great Challenge for Philanthropy,"FordFoundation.org, April 5, 2017.

16. Uniform Prudent Management of Institutional Funds Act (UPMIFA) §§ 3(a), (e)(1)(H).

17. In "A Letter to Our Daughter," Zuckerberg writes, "We must participate in policy and advocacy to shape debates. Many institutions are unwilling to do this, but progress must be supported by movements to be sustainable." (Emphasis in original.)

18. 501（c）是美国国内税收法（Internal Revenue Code, IRC）中的一项条款（美国国内税收法, § 501（c））， 本条款列出了26种享受联邦所得税减免的非营利组织。具体的减免税收条件在该法案的503～505条中有规定。许多州参考了联邦501（c）条款中对享受税收减免的非营利组织的定义。501（c）（4）指公民联盟、社会福利机构和地方雇员协会。

19. See Treas. Reg. § 501(c)(4)-1(a)(2)(ii), which provides that an organization "may qualify [for exemption]under section 501(c)(4) even though it is an action organization." (An "action organization" engages in substantial lobbying or any political campaign activity.)

20. See IRS Rev. Rul. 81-95. Business leagues exempt under § 501(c)(4) are subject to similar treatment. See Rev.Rul. 61-177, which states that an organization may be exempt under section 501(c)(6) "even though its sole activity is directed to the influencing of legislation which is germane to such common business interest." Also see G.C.M. 34, 233 (December 3, 1969), which addresses political campaign activity by § 501(c)(6) business leagues.

21. I.R.C. § 4941(d)(1)(A).

22. I.R.C. § 4941(d)(1)(D) and (2)(E).

23. 指南星（GuideStar）是一个提供美国免税非营利组织全方位信息的平台。

24. The term was coined by Henry B. Hansmann in "Reforming Nonprofit Corporation Law," University of Pennsylvania Law Review, 129, No. 3, 1981, pp. 497, 501.

25. Zuckerberg, "A Letter to Our Daughter," supra note 1.

26. 所谓边际税率（marginal tax rate）， 就是征税对象数额的增量中税额所占的比例。

27. 美国个人税法上的减税方式有两种：一种是标准减税（standard deduction）， 另一种则是明细减税（itemized deduction）。两者只能选其一。明细减税比采用每年固定的标准抵税额要复杂，但很多时候可以帮纳税人合法合理省税。

28. The Tax Policy Center, Model Estimates, “T18-0001—Impact on the Number of Itemizers of H.R.1, The Tax Cuts and Jobs Act (TCJA), By Expanded Cash Income Level, 2018.”

29. IRC § 170(b), (d), (e).

30. Not all LLCs elect to be governed by pass-through taxation, as this regime is commonly known, but they typically do so.

31. I.R.C. § 2001.

32. Wealth X, The World Ultra Wealth Report 2017, p. 1.

33. The most recent report of the National Philanthropic Trust, 2017 Donor-Advised Fund Report, reports this figure as the value of all assets under management by donor-advised funds at the end of 2016. As contributions to donor-advised funds have continued to grow strongly, as have most investment returns, the value today is almost sure to be considerably higher.

34. EY, EY Family Office Guide, 2016, p. 5. The guide describes the family office phenomenon and indicates that “at least 10,000 single family offices [are] in existence globally and at least half of these were set up in the last 15 years.”

35. Rob Reich, “On the Role of Foundations in Democracies,” in Rob Reich, Chiara Cordelli, and Lucy Bernholz, eds., Philanthropy in Democratic Societies: History, Institutions, Values, Chicago: University of Chicago Press, 2016, pp. 64-65; David Callahan, The Givers: Wealth, Power, and Philanthropy in a New Gilded Age, New York: Alfred A. Knopf, 2017.

36. For more information on philanthropy LLCs, see my forthcoming article “Disruptive Philanthropy,”Florida Law Review, 70, 2018.

非营利组织IT基础架构的“道德观”㊟

作者：露西·伯恩霍尔兹

林登·奥蒙德－帕克

译者：刘新童

IT基础架构对非营利组织至关重要。如何选择与组织愿景一致的基础架构？对此，管理层和理事会的责任十分重大。

很久以前，澳大利亚北部的部落发展出一套信息管理体系，帮助部落居民在恶劣的环境中生存下来。这一体系将角色和职责委派给拥有不同技能的居民，通常用年龄和性别加以区分。他们通过这一体系分享哪里能找到食物和水源、如何区分药用和有毒的植物、领地的边界在哪里等信息。部落居民依靠口口相传和绘画来保存和传递重要信息，这些珍贵的信息对整个部落的福祉和长久繁荣极为重要。

在殖民时期以前，大洋洲约有400多种语言，而北部地区是语言最为多元的区域之一。殖民统治将殖民者的法律、教育、宗教法规强加给当地，强迫原住民迁移，废止当地的语言文化。原住民不得不采取策略，来保护自己和部落的传统。

达尔文是澳大利亚北区的首府。在达尔文西南方向400英里（约644千米）之外，有一个叫作瓦代伊的小城，那里居住着3000多人。这些居民是来自20多个部落的原住民，他们文化底蕴丰富、年轻，但在经济上贫穷落后，主要使用一种叫作“Murrinh-patha”的土著语。㊟

自20世纪70年代起，他们开始使用家用录像和DVD（数字通用光盘）记录本地的语言传统和习俗，包括歌曲、舞蹈等。这些资料保存在瓦代伊当地的Kanamkek-Yile Ngala博物馆中。2010年，当地社区领袖、国家文物保护组织的代表和墨尔本大学的同事一道，开始把这些影像记录数字化。

数字化避免了因影像磁带易损坏而导致的信息丢失，还可以提供拷贝副本、进行异地储存，同时保证了当地人对于这些信息的日常获取。在过去几年里，瓦代伊的社群长老、当地博物馆、文化从业者和来自全澳大利亚各地的学者一同建立了数字影像档案馆、电视播放系统和区域网络。由研究团队设计出的这些数字系统既符合当地原有的信息管理传统，又能应对因距离和成本带来的极大挑战。

当地社区和研发团队先制作了模拟档案的数字副本，再用一台本地电脑的服务器创建访问终端。他们开发出了一个基于计算机的档案系统，将社区的传统实践规则转化成进入数据系统的权限。他们使用元数据模式开发和编码，使得系统能够根据用户的年龄和身份仅查找和提供允许用户访问的信息；开源硬件系统树莓派降低了交付系统的成本，Linux的使用则确保了通过非数字电视也可以访问数字馆藏。整个系统的设计就是要利用已有的社区基础设施，包括社区中心的电视机。树莓派硬件可以通过连接DVR（数字视频录像机）的基本电缆连接到此共享电视。然后由部落长老对系统进行测试，检查访问权限是否确实嵌入到数字系统中。



为了让社区的每个人都能接触到原住民的历史文化，数字广播电视系统于2016年后期建成，广播使用原住民的语言，播报旧事、新闻，比如橄榄球比赛、纪念仪式、传统歌曲故事、舞蹈、口述史、健康推广信息等。

瓦代伊人搭建了一个符合他们文化价值、造价低廉、易于维护的数字系统，值得所有的非营利组织学习。今天的非营利组织依赖于各种软件和硬件设备。就像非营利组织以其愿景为准绳，去管理其资金、物质和人力资源一样，他们所采用的数字技术也必须与机构使命保持一致。

数字化依存的现状

20世纪60年代，随着公众对公民社会权利、根除贫困、反战情绪等议题的日益关注，基金会、非营利组织和教会开始考虑如何让机构的资产运作与机构使命保持一致。从撤资到影响力投资运动，经过几十年的创新和迭代，非营利部门出现了一个能更好地使投资与机构倡导的价值观相吻合的金融实践领域。比如不购买烟草、军火类等某些特定类型的股票，或者进行积极的投资组合管理，投资那些与组织使命相关的企业。虽然并不是所有的基金会或非营利组织都将它们的投资组合与使命挂钩，但许多基金会或非营利组织都在这么做。换句话说，几十年来，原本处于边缘的实践变得很普遍，而且有了不同层次、不同选择的参与方式。

今天，非营利组织IT基础架构的搭建也应该和投资策略一样，追求与组织使命相一致。数字资源虽然不如资金那么让人熟知，但同样重要。非营利组织所使用的软件设置很可能不符合组织的使命和价值观，但关键是能够对此做出正确的评估和适度调整。为此我们需要了解组织的整体IT架构，包括对计算机存储（云存储或现场存储）的选

择，软件和硬件的选择，收集、存储、使用、共享和销毁数字信息（从电子邮件到理事会文件）的过程。换而言之，有关软件、硬件、外部供应商和数据治理的决定变得不可或缺。

数字资源的提供比资金提供更具多样性。数字资源提供方和受益者的组成部分更广泛，它们往往通过平台和软件进行交换，从而在捐助者和资助对象之间产生第三方利益。不同领域的数字数据还会受到不断变化的法律法规的影响。对于管理数字数据的商业公司和公共机构来说，必须意识到数据资源的管理与财政或人力资源的管理有着不同的要求。然而，对于那些寻求使用私人捐赠来实现公共利益的民间组织来说，数字资源的使用还提出了另外一层挑战。

21世纪的非营利组织会使用资金、人力和数字资源的捐赠，来实现其社会目标。在财务和人力资源方面，已经有包括内部财务检查和外聘审计员、相关法律准则，以及反歧视法和人力资源经理在内的良好的实践模型。而在管理IT数据方面，我们才刚起步。非营利组织也开始意识到，正确运用数据不仅是选择一款合适的软件，还涉及配套人员培训、组织政策调整和理事会责任界定等。

目前，对于所有使用IT数据的组织来说，都需要考虑对数据资源的依赖如何影响自身的技术、管理和治理实践。尤其对非营利组织而言，这种将整个行业通过IT基础架构的建立依附于政府和商业机构的关系尚未被充分了解。非营利组织和政府之间的数据牵扯深远且普遍，非营利组织依赖公共数据进行倡导活动、开展项目，而这些公共数据是数据公开、政府开放和采取透明度举措所产生的自然结果。更宽泛地说，政府对互联网的监管意味着，包括社会组织的数字通信在内的所有数字通信都被纳入了国家监测系统，甚至“有效地”消除了概念上的独立性或隐私。非营利组织和基金会使用商业软件、云存储或平台服务的默认模式也是如此。实际上，在网络化的数字空间中，并

不存在没有政府或商业监督的公共空间。这不仅是对单个组织生命力的挑战，也是对公民社会和民主制度的挑战。

从电子邮件到家庭地址，从业绩评估到服务对象群体的个人信息，从评价数据到捐助者信息等，现如今非营利组织和基金会的运行依赖着IT数据。非营利组织在安全、有效且道德地管理数据方面，尚处于设计实践和政策的初级阶段。要想给非营利组织创建合适的技术组合，需要在调整软件默认设置、操作实践、组织治理以及公开报告和监督等各个方面下功夫。

如何治理

虽然科技的进步为非营利组织带来了新的动力，但我们仍然面临治理问题的挑战。非营利组织的数字化受到内部资源管理和外部政治经济状况的双重影响。从内部看，非营利组织要根据其特定的使命决定如何保护和管理数字资源。从外部看，非营利组织使用的绝大多数软件和IT基础设施是商业产品，并受到政府的监控。在很大程度上，使用这些软件的默认设置就意味着非营利部门需要妥协自己的价值观。只有在极少数情况下，这些组织才能够撬动集体力量，去开发和维护与其价值观相一致的数字工具。非营利部门对商业和公共数字基础设施的依赖，还是减损了其倍加珍视的独立性。

数字化治理的挑战，不同于将数据用于以业绩评价为目的的项目或分析上的挑战。与这些狭义的应用不同，数字化组织的含义包罗万象，从理事会政策延伸到一线工作人员培训，需要定期更新，并作为常年预算项目得到有效支持。在理想情况下，这些做法将有助于运营层面问题的解决。但在现实世界中，收集和使用数据的需求使得运营层面的挑战更为棘手。

非营利组织将数字资源应用于使命实现的方式可以将自己与商业或公共部门的同行区别开来。而要做到这一点，需要更深入地了解数字系统是如何工作的，并为工作人员、志愿者和理事会成员提供新的技能，另外还需要一套衡量成功的新标准。非营利组织依赖于数字化。不管是一家拥有数百名员工的大机构，还是一群在厨房开会的当地志愿者，他们至少得依靠几个手机号码来完成他们的工作。从这个最基础的信息开始，到使用电子邮件、笔记本电脑、网络打印机、社交媒体平台，再到托管服务器或云存储等，这些足以说明今天的非营利组织对数字服务和基础设施的依赖。

让数字资源与其愿景保持一致和筹资、选择办公地点、挑选员工、管理志愿者以及选择理事会成员同样重要，而且其操作难度更大。这主要是由以下几个原因造成的：第一，我们还不习惯这样做，尽管非营利组织从获得第一个电子邮件地址以来一直依赖于数字技术，但它们仍然很难去掌握真正的专业技术知识；第二，数字系统是不透明的，我们看不到无线频谱，我们中的大多数人都不喜欢了解路由器和服务器是如何工作的，甚至不想知道移动电话上的数据存储在哪里；第三，很多非常酷的软件都是免费的，这对财务拮据的组织来说特别有吸引力。一个组织可以使用在线文档共享工具、云存储和社交媒体网络，而预算中却没有安排这部分的支出。

但最重要的原因是，我们大多数人在日常生活中都没有意识到，我们为所使用的软件和硬件做出了多少妥协。成本一直是选择软件和硬件产品的首要标准，功能、访问、可配置性、支持、维护费用，这些考虑因素也在其中。然而几十年来，只有少数组织和社会活动家关注到他们对数字资源的选择是否反映其价值观和使命。

数字化的层级与管理

非营利组织需要做出许多有关资金的决策，但这些决策会受到一个强有力的服务部门专业管理人员以及顾问的支持和指导。而且在许多组织中，财务决策活动会由限定数量的人员进行监督，进度明确，并有指定的制衡机制、明确的监管要求和合规机制。

与之相比，让数字化实践与使命吻合的工作更为复杂。第一，非营利组织中的每个工作人员都会使用电子数据和系统，至少每个人都有一个电子邮件地址。因此一家机构希望遵循的做法和政策必须传达给每个人，并保证每个人都能理解并付诸实践；第二，与资金相比，人们对数字资源的了解仍然很少；第三，数字数据几乎从不是静态的，有着所谓的“数据生命周期”，在这个周期的每个阶段，都需要做出相关决定；第四，数字实践至少涉及三种独立但互相关联的活动和选择。

·对硬件、网络和软件的信息技术的选择和决策

·方案拟订、评价、筹资或通信等特定目的的数据管理

·董事会责任、战略资产和负债来源层面的数据治理

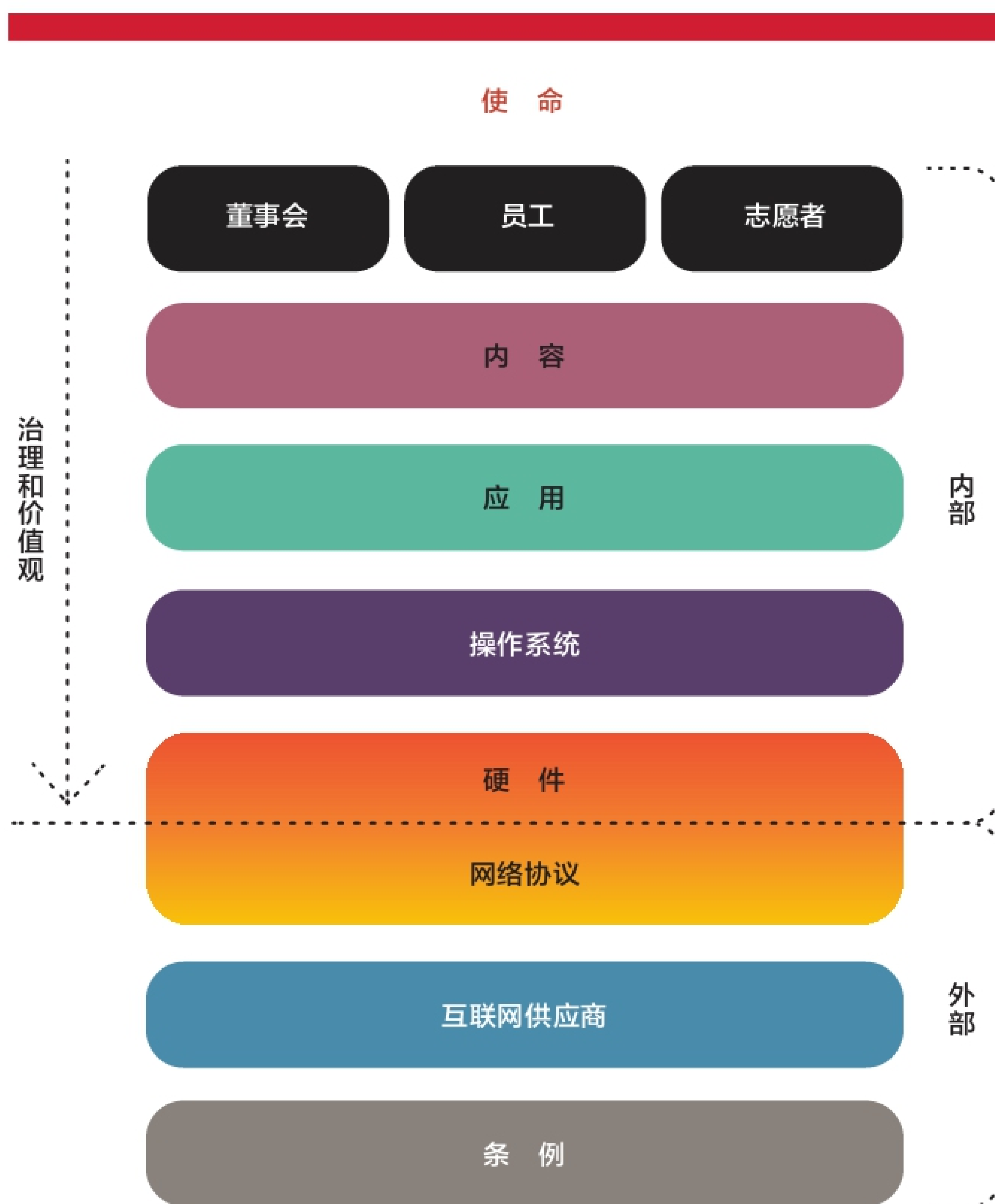
虽然率先解决第三类问题，即以战略制定和权责分配为目的的数据治理最有效也最统一，但大多数组织发现，自己要么专注于信息技术选择的决策，要么只能对数据管理问题提供临时的解决方案。认识到这一点，我们不妨从数据生命周期入手，这一框架既可以用来考虑包括软件和硬件在内的数据决策，又能针对特定的部门目标和某些类型数据的法律义务。数据生命周期有许多版本，每个版本的复杂程度不同。就我们的目标而言，一个简化的五阶段程序就足够了。这些阶段包括收集、分析、存储、共享和销毁。

非营利组织一旦认识到电子数据是一种“活的”资源，就可以对其进行清点，应用其现有的决策过程来制定新的政策，并为负责任的管

理数字资源所需的培训或系统变革提供预算。

从生命周期的角度来看组织的数据，最重要的是理解数据治理与每个人都息息相关。只需要在数据生命周期中标出邮件，就可以发现这些数据是由每个人创建和使用的，在任意时间点被存储在不同的设备上。这些数据的共享、访问和销毁都需要建立管理机制和持续的培训。

非营利组织展开工作所依赖的多个层次，可互用的数字技术也同样重要。要使IT技术的组合与组织的使命保持一致，组织对软件、硬件的选择就要与其价值观相吻合。例如，如果你所在的组织正在与弱势群体合作，你将希望确保自己所使用的软件、硬件和外部供应商能够保护他们的信息，并在董事会职责允许的权限范围内访问这些信息。由于大多数非营利组织在共享互联网基础设施方面没有多少选择空间，因此普通组织可以只考虑在技术组合的某些层面进行控制。



非营利技术的数字化层级

每个层面都有不同程度的选择。在最顶层，让内容和应用程序满足董事会治理需求，组织拥有很多控制权。当沿着技术组合向下移动到网络协议和网络提供者的基础层面时，可供用户选择的数量将大大减少。在世界许多地区，宽带电信运营商的选择是有限的。如果非营

利组织拥有专业工作人员，就能在技术组合的各个层面有更多的选择，因为他们可以自定义其应用程序、使用开源产品，并采用小型供应商产品以取代主要基础设施提供商。

还应该注意的是，许多组织依赖软件服务，将材料存储在场外服务器上，这通常被称为“云存储”。这些选择将不同的技术组合层混合在一起，将应用程序与硬件捆绑在一起。使用软件服务其实是在供应商提供的软件和硬件边界内管理组织数据，而这些供应商通常是互联网巨头，比如亚马逊，微软，谷歌或Salesforce（一家客户关系管理软件供应商）等。

由于成本和可访问性对非营利组织来说至关重要，它们可能会发现可用的选择并不理想。例如，一个组织可能不想使用商业机构提供的免费存储选项，因为它不希望自己的信息成为提供者的财产。但是，它也没有资源来构建、维护和保护自主系统以进行远程访问。在这种情况下，组织就需要采用非首选的技术，并培训其员工谨慎储存相关信息。这种混合人类行为和技术手段的解决方案在整个调整过程中都会出现。

非营利组织的数字化价值观

非营利组织仅在美国就有100多万个，它们的使命范围很广，而且彼此的意见经常不一致。正因为如此，没有一种一刀切的方法可以使IT技术的使用与组织使命相一致。然而，通过关注非营利部门的整体功能和目标，可以确定其共同价值。与以营利为目的的企业不同，由于非营利组织的存在是为了确保更大的市场或公共部门无法触及的各种公益活动能够蓬勃发展，因此其组织形式要确保公共利益的实现，包括限制为个人谋私利的可能性、自治和活动问责。

如果我们将公民社会定义为使用私人资源来自发追求公共利益，就可以为这一部门的所有组织确定四种共同价值观：一是经过同意和许可的自愿性的原则；二是因其对私人资源的依赖，需要关注个人的权利、保护资源并承认个人对其数据的控制以及他们的结社和表达权利的自由；三是数据的使用是为实现某一项特定社会使命，而不是为潜在的收入来源；四是该部门的多元化性质要求多种声音参与——包括在管理数据资源中包含数据中所代表的人的意见。这是电子数据使用的四个共同原则：实现公共利益，自愿（或基于许可）、尊重私人权利和多元化。

首先，要将公共利益放在第一位。这一原则可以帮助非营利组织在围绕数据使用时做出选择。正在收集的数据类型是否符合组织为公共利益服务的目的，能否将不合目的的数据类型降至最低程度？这种对公共利益的关注可能会引发对董事会结构或决策的反思。一些团体，如艾默生学院的参与实验室，已经开发出了新的咨询结构，让与数据有关的利益相关者可以就组织如何使用它有一定发言权。他们将新的咨询委员会和参与者角色的谅解备忘录结合起来实现这个目标。

非营利部门的自愿属性也为技术选择提供了一个筛选机制。非营利组织依赖于志愿者和捐助者的时间和资金，并发展了一套鼓励志愿者和捐赠者的参与热情、尊重他们的参与限度的做法。这些方法同样适用于电子数据的收集和使用。尊重个人提供信息的权利，使用前事先征求对方的同意，明确、诚实地使用信息，这么做不仅符合非营利部门对待其他资源的一贯做法，而且也能帮助非营利组织为满足新出现的数据管理法律法规做好准备，特别是来自欧盟的数据使用法规。

尊重电子数据的私有性属性也是朝着这个方向迈出的一步。非营利组织将与利益相关者相关的电子数据视为来自个人的贡献，并可以根据保护个人隐私和数据资源的承诺，对数据安全和共享做出决定。

通常来说，鉴于维护高级别技术安全方面的挑战，这些努力往往会先最大限度地减少数据收集。

最后，从完全开放的源代码到系统定制，数字基础设施反映了非营利部门多元化的意愿。多样性的使命需要广泛的技术支持系统。非营利组织有许多软件和硬件开发人员以及社区，他们研发出了可以替代现有商业产品的技术。他们尝试网状网络，构建加密工具，为协商决策创建应用程序，并将自己的组织定位成非营利组织，作为公民社会的一员。这种结构和技术基础设施的多元化是非营利组织和公民社会长盛不衰的关键。使用单一软件或硬件系统来整合非营利活动可能符合平台提供商的最大利益，但不能很好地服务于该行业。

将技术与使命相结合是建设一个能够在数字时代蓬勃发展的公民社会的第一步。在组织层面之外，还需要意识到数字政策与公民社会的交叉点。数字系统的相关法律和条例对于公民社会来说至关重要，因为它们也是当下界定我们结社权利的规则。

如何转型

目前，有关IT技术与非营利组织价值观的许多争论多介于开放源码软件或硬件与现成的私有产品之间，开源还是商用非此即彼。这样的辩论忽略了其中的复杂性，因为会引起误导。开源软件组件由许多人维护，可供使用、改编和重复使用，是支持大多数IT服务器软件的核心。许多商业产品依赖于开源组件和标准。因此，认为二者截然不同是错误的。许多组织被开放源码所代表的理念所吸引，认为它保证了透明度而且可供重复使用，可以避免被锁定于特定的产品和长期的商业服务合同。

然而，配置、支持、更新和保护基于开源软件构建的系统需要一定水平的专业知识，而这些知识往往是非营利组织不具备或负担不起的。维护开源工具的软件编码器的外部生态系统是关键，它不受任何单一组织的影响和控制。正如前线SMS公司的肖恩·麦克唐纳所指出的那样，这种生态系统是分散的，很难聚集起来。对于技术预算有限的大多数非营利组织来说，需要具有专业知识的专职员工来支持其使用的软件和硬件，仅这一点就会将其排除在依赖开源工具的可能性之外。

非营利组织需要认识到，组织使命和数字化的吻合不仅是在开放源代码和现成软件之间做出选择。真正的考验是机构治理、软件、硬件和员工等方面如何协调一致，以推进社会使命的实现。

我们正在一个转型时期。如今，非营利组织和各种社会团体都格外关注数据安全、数据隐私、许可和同意做法等，并试图找到使它们的工作和工具保持一致的更好方法。这种对技术组合的伦理关注越来越主流，指向了非营利组织的大规模再造。它将带来新的组织形式，这种新形式和我们今天所熟知的那些组织相似，还可以让数字和模拟资源保持一致以实现使命。

资源

当你意识到需要开发组织实践和制定策略来管理数字数据之后，可以到哪里寻求帮助呢？负责任的数据论坛（The Responsible Data Forum）是一个在线社区，致力于为社会部门使用电子数据提供资源。另外，“数据影响”（Digital Impact）托管一个免费的在线工具包，工具包内有不同组织策略的模板，以及用于管理组织数据的工作表和检查列表可供参考。

露西·伯恩霍尔兹（Lucy Bernholz）

斯坦福慈善与公民社会研究中心数据公民社会实验室高级研究员和负责人

林登·奥蒙德-帕克（Lyndon Ormond-Parker）

墨尔本大学人口与全球卫生学院卫生公平中心澳大利亚研究理事会发现土著研究员

/点评/ 易昕

架构是什么？架构是边界，也是抵达使命或目标的组合。

非营利组织已处于“信息数字化”的洪流之中，随波而动。非营利组织的信息以数字化的方式存储、传输、交互、递增或衰灭。信息数字化带来了前所未有的信息高速流动与大量交互。它们既被鲜活地感知，又无法被切实地掌控。面对这些数字化的信息，我们治理的目标是什么？方向是什么？边界又是什么？如何让信息成为组织的资产和发展能量，并有效控制风险?

如果IT架构围绕组织的使命和愿景设计，它将成为支持非营利组织抵达目标的数字力量；

如果IT架构拥有组织的价值观及道德边界，它将帮助非营利组织在信息数据化的具体实施中规避失误，做出正确的选择；

除此以外，围绕阶段性业务目标的IT架构，也将帮助非营利组织有效控制阶段成本，建立持续投入机制。

在这篇文章中，作者不仅阐明了基于使命、价值观构建非营利组织IT架构的必要性，更展现出了介于商业和政府的非营利组织形态，在IT架构中有更多的复杂性和需要注意的问题。

易昕

灵析 CEO

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“The Ethics of Designing Digital Infrastructure,”有删改。
2. Murrinh-patha是一种澳大利亚原住民使用的语言，字面意思是“语言－好”。因为它是当地的通用语（lingua franca），所以不像其他当地语言那样面临消失，使用人数不降反升。——译者注

影响力评估的十个误区㊟

作者：玛丽·凯·古格提

迪恩·卡兰

译者：廖爱晚

影响力评估是了解社会问题有效解决途径的重要工具，但只有在适当的情境之中实施才能物有所值。与影响力评估同样重要的是建立“让数据说话”的机构内部文化，通过定期收集、分析和应用正确的数据，来管理和完善项目的实施。

如果你现在就能为一个孩子提供一点帮助，或者等几年的话，可以为五个孩子提供更多的帮助，你会如何选择？花在儿童公益项目上的每一分钱都是为了解决今日之需的、有价值的投资。而如果把这笔钱花在相关的研究上，从理论上来说，能在未来为更多的孩子提供帮助。

这的确是一个两难的抉择。然而，毋庸置疑的一点是：那些对考虑不周的研究的投入都是一种资源浪费。

好的影响力评估能对相关政策问题提供严谨的答案，促进相关领域知识、政策和实践的发展。例如，一个叫作“健康良品”（Living Goods）的非政府组织开展了一项评估，以衡量其社区直销模式对当地居民健康的影响。有关该项目影响力的证据是强有力的：这一模式使儿童死亡率下降了27％。这一证据继而说服了政策制定者、项目伙伴和主要资助方为该组织的快速扩张提供支持，让其项目能惠及500万

人。这些缜密的证据在组织扩张的过程中进一步验证了这一模式，并帮助它更好地运转。

当然，并非所有严谨的研究都能获得如此立竿见影的成果。想一想那些为开发一款药物而进行的繁复研究，以及为取得监管许可和被医疗系统采纳所需要经历的冗长流程，扶贫问题的研究也同样如此。一家叫作“扶贫创新行动”（Innovations for Poverty Action，简称IPA）的非营利组织自2002年成立以来已经开展了650多项随机对照试验。这些研究有些已经为如何更好地利用稀缺资源（例如免费分发蚊帐以抗击疟疾）、如何避免资源浪费（例如不要扩大传统的小额信贷）提供了有用的依据。但是，大部分研究没有能引发任何即时效应。建立证据基础就像是在绘制镶嵌画：一片图案不能单独成画，片片积累才可集腋成裘。

那么，这些对建立证据的投资是如何产生回报的？IPA对研究的投资回报率做了一个估算，即该组织发起以来被验证的成功案例的大范围推广效应与其所付出成本的比值，这个比值为74。这是一项重大的成果，但这离精确衡量影响力还差得很远。因为IPA无法证明如果该组织从未存在过的话，结果又会怎样。IPA认识到，自己所倡导的随机对照试验无法应用在对本机构的评测上。这的确有些讽刺意味，但却是合理的结论。因为许多问题和情境都不需要进行随机对照试验。

尽管如此，我们可以通过一个简单的思维练习来说明潜在的回报。IPA从来不是单枪匹马地工作，所有的评估和政策参与都是与学术人员和项目执行机构共同合作的，与政府的合作也在增加。从创意到研究，再到政策，这个过程需要多个步骤和多方参与，往往耗时数年。哪怕在促成相关政策改变的功劳簿上IPA只能占一成，仍意味着收益与成本的比率高达7.4。这算得上是一个相当稳健的回报。

尽管优质的影响力评估已经显示出了巨大的价值，但仍有大量资金和时间被浪费在了设计不良、执行不力、构思不佳的影响力评估项

目上。一些研究的样本太小，或者没有充分关注因果关系的确立和定性数据，导致其结果不足为信；而另一些研究则可能没有让利益相关者充分参与其中，导致有用的结果从未得到利用。

影响力评估的泛滥不仅会引发劣质研究和资金浪费，还会分散和抢夺数据收集所需要的资源，而正确的数据收集方式可以帮助组织提高项目绩效。为此，我们撰写了《金发姑娘的挑战》一书，来指导组织设计“量身定制”的证据体系。在经典儿童寓言《金发姑娘和三只熊》的故事中，在森林中迷路的金发姑娘遇到了一座空房子，里面的东西琳琅满目：椅子、粥碗和床铺都有不同的尺码。她每一种都试了试，却发现大多数东西并不适合自己：碗里的粥不是太烫就是太凉，床铺不是太硬就是太软……想要找到一个“刚刚好”的东西真是太难了。就像金发姑娘一样，社会部门的组织需要经历许多的选择与挑战，才能建立起适合自身需求的监测和评估机制。一些组织在数据收集方面过犹不及，而另一些组织则缺乏足够的动力。

为了建立一个适合的证据体系，我们要考虑的不仅是何时去衡量影响力，更重要的是知道何时不要去衡量影响力。影响力评估可能带来的诸多好处似乎不言自明，但在某些情况下，过分追求影响力评估可能会对其他重要数据的收集造成不良影响。

影响力评估不是当务之急

既然影响力评估如此重要，那么我们为何还要倡导对其使用加以限制？影响力评估迅速升温的背后是收集和分析数据成本的急剧下降。30年前，长途电话对于捉襟见肘的非营利组织来说是一项昂贵的支出。今天，免费视频通话能瞬间连接起世界各地。以往非营利组织可能觉得收集数据太过耗时、耗钱，而如今收集、储存和分析数据的费用已经大幅降低，我们可以在几分钟内处理数百万个数据点，并将

分析结果传递给现场操作人员。卫星成像技术和众多的GPS（全球定位系统）监测设备的普及正在快速影响着项目运转的方式。项目的评估者和研究者可以提出更丰富多样的问题，非营利组织和利益相关者们也更有收集数据的动力。

衡量项目成果变得容易了，公共和社会部门也对问责有了更多的要求。盖茨基金会、英国政府国际发展部等主要资助机构都要求被资助的组织能够提供影响力的证据。社会影响力债券和按成果付费等做法通过将资金与被证实的成果绑定，来资助有效的行动。而有效利他主义的支持者则企图说服慈善家只捐助那些能证明其成效的项目。

虽然影响力评估的潮流目前多半是积极的，但是，对彰显影响力的强行要求也造成了资源的浪费，使得项目监测向影响力评估妥协，还助长了劣质甚至是误导性的影响力体现方式。例如，许多组织收集的数据都超出了它们手头的资源能够分析的范围，导致时间和人力的浪费。还有一些组织收集了错误的数据，它们跟踪项目的进程变化，却无法知晓这些变化是由该组织所引起，还是仅仅恰好与项目的实施同时发生。糟糕的影响力评估还可能带来误导性的甚至全然错误的结果，从而引发未来决策的偏差。有效的项目可能被忽视，而无效的项目却被错误地资助。

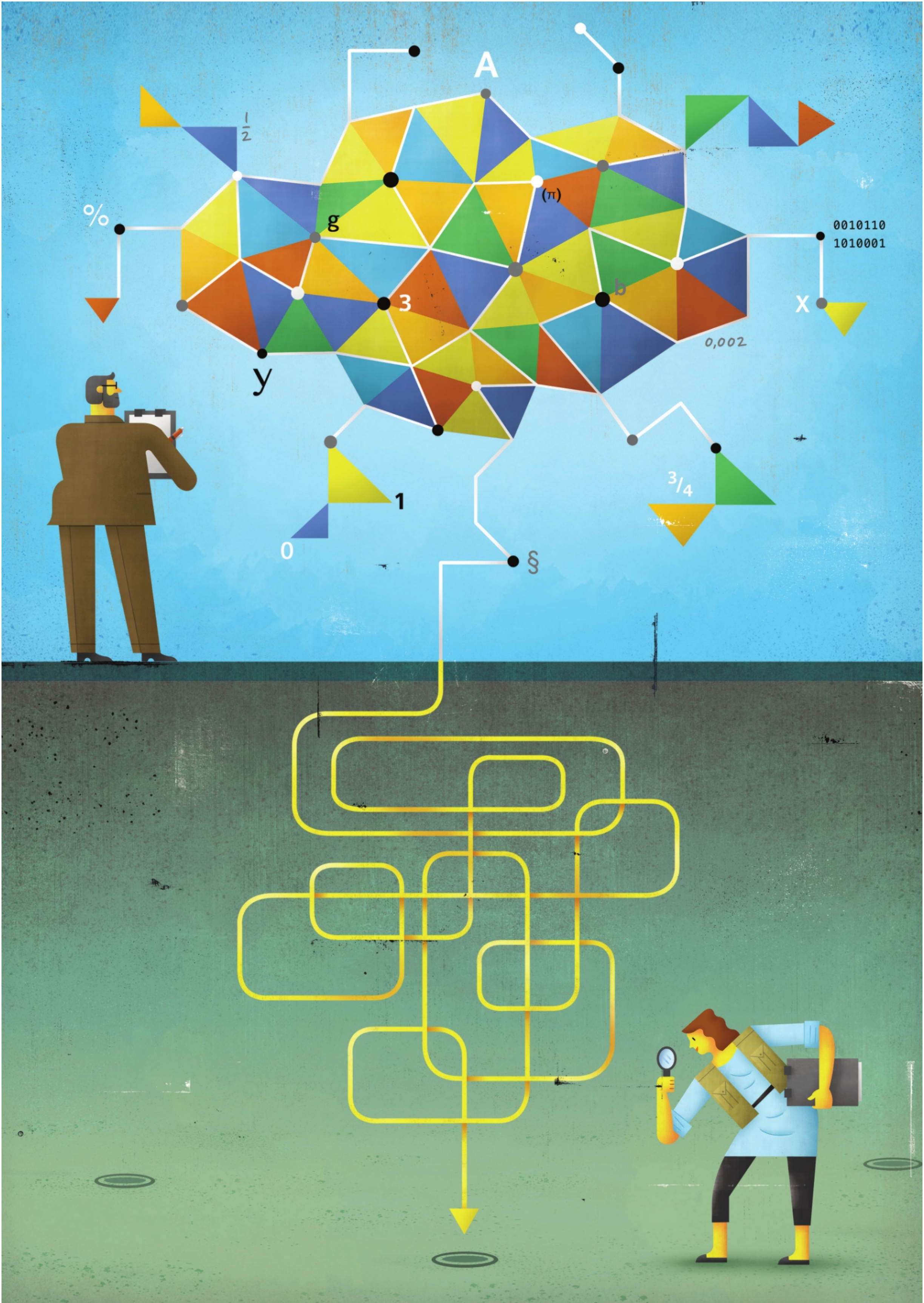
这些浪费许多是源自对“影响力”这个词的滥用。影响力不仅仅是个流行语，也体现了某种因果关系。它告诉我们，一个项目或组织如何改变了周遭的世界。也就是说，影响力评估必须包括对这一项目不存在的情境进行的评估，即评估者们所说的“反向事实”。这一术语听来高深，但它对评估如何更好地将有限的资源花在刀刃上至关重要。

在条件允许的情况下，创建一个反向事实的最直接方式就是随机对照试验，随机分配决定对某个项目或项目某一方面的参与。没有反向事实，我们就无从得知是某一项目导致了某一变化的发生，还是一些外部的因素——例如天气、经济增长或者政策的影响——诱发了这

一变化。我们也无从知晓引起那些参与了某一项目的人们的生活改变的真正原因。严密的反向事实设定能够改变根深蒂固的错误信念：例如，对小额信贷基于反向事实的影响力评估发现，其对家庭收入的影响要远低于先前小额信贷倡导者们所声称的水平。

重要的监测数据常常会在影响力评估的过程中遭受连带损失。项目人员的工作情况、项目服务的采纳和使用，以及目标人群对项目执行的意见等信息都能对项目和组织的完善有所帮助。而这些数据却常常在对影响力评估的追求中遗失或被掩盖。这在一定程度上也情有可原：影响力是终极目标，囫囵吞枣难免会将管理数据和影响数据混为一谈。举例来说，对小额信贷类产品的使用是一项重要的管理数据，但它衡量的却不是影响力，因此“服务了5万名用户”之类的声明并不能说明其造成了多大影响。

对于执行项目的非营利组织来说，其面临的挑战在于建立并运用数据收集的策略和体系，以便在时机成熟时准确地反映项目影响力、体现项目的公信力，并为决策者提供及时且可操作的运营数据。而对于资助方和其他利益相关者来说，其面临的挑战在于要求非营利组织为开发这些合体的证据体系负责，并只在合适的时机提出评估影响力的要求。



A
1/2
%
g
(π)
0010110
1010001
3
b
X
0,002
y
1
0
3/4
§

在以下的篇幅中，我们将列出10个不适合评估影响力的情境，并在此基础上提出一个建立合体的监测与评估体系的框架，来帮助非营利组织找到问责、学习与改善等不同场合所需的数据。

影响力评估的10个误区

影响力评估的10个误区可以分为四个类型：无的放矢、未做就评、力不从心、无用之举。在下文中，我们会对这10个误区做详细解说，同时为热衷于影响力评估的人们提供有关替代办法的建议。

类型一 无的放矢：未找到合适的手段进行评估

1 手段与目标不匹配。在评估一个项目时，你可以思考以下这些问题：一个成功或失败的项目的服务对象背后的故事是怎样的？我们是否能够通过改进运作模式，来降低相同服务的成本？我们是否在服务目标人群？我们的目标人群对我们提供的服务感到满意吗？对我们提供的服务存在巨大的需求吗？这样的需求是否是持续不断的，有没有再次光顾的顾客？我们所处理的问题是最为紧要的吗？

这些通常都是主要的利益相关者希望知道的问题。这些问题中的一部分可以通过数据来回答，而其余的则比较难以处理。但关键在于，这些问题的答案并不是对影响力的衡量。

替代办法：想要回答这些问题，数据的收集和分析就必须更加精确地聚焦所提出的问题。对目标人群满意度的了解需要的是反馈数据。改善项目执行的成本效益需要的是每一个场所、产品或服务的具体成本数据。这些都是有待收集的重要的项目监测数据，但它们当中没有哪一个用得着影响力评估。

类型二 未做就评：评估的时机尚不成熟

2.1 项目设计不到位。运用变革理论是设计一项监测或评估的第一步。变革理论说明的是一个项目应该包含哪些内容、需要完成哪些工作，以及因此而预期产生哪些改变。没有类似的梳理，执行人员就无法对如何运作项目、为什么要这么做形成清晰的理解，而这可能导致执行当中出现巨大的偏差。

清晰表述一个变革理论，不仅是纸上谈兵或者为了取悦资助者。变革理论能够帮助非营利机构采集有效的数据。这些数据可以确保机构按照设计来执行项目，为项目的学习与完善提供反馈和参与情况的信息（两者都不需要反向事实），还能为影响力评估（需要反向事实才有价值）应当追踪的关键信息提供指引。

一个未经验证的变革理论可能含有错误的假设。例如，项目要素之间被假定的联系（“推理”）可能是站不住脚的。这些假设也可能会犯经验性的错误，例如项目产出可能需要以每位参与者完成项目中的培训部分为前提。事实果真如此吗？优质的管理数据可以帮助论证这一点。同样，项目也可能假设自己的服务是被需要的（例如小额信贷），但一个好的需求评估可能表明存在其他合理的信贷选择。

如果在变革理论中的关键假设经过检验之前就开展大规模影响力评估，很可能产生误导和对如何解读结果的意见不一。如果项目被发现不起作用，执行者很可能会抗拒这些结果，辩称项目的评估没有反映当前的执行情况。

替代办法：对变革理论中的基本步骤进行验证是影响力评估开展前的关键。以一个通过向准妈妈传播儿童健康发育和营养信息，来改善产前护理和学前教育成果的项目为例。如果在尚未了解准妈妈们是否会出席培训、采纳推荐的做法之前就开始影响力评估，那就毫无意义。因此，首先要确保的就是项目得到基本的参与。例如，在对一个

提供储蓄账户的项目进行影响力评估之前，首先要了解的是服务对象会不会开办储蓄账户，接下来会不会把款项存入其中。如果不会，就该重新考虑对这一储蓄账户的设计。

如果一个变革理论尚在搭建的过程中，那么要做的显然是围绕该项目搭建理论，根据项目执行的每个步骤来检验做出的相应假设，并收集数据进行测试，接着是收集项目执行和使用的监测数据，最后才是影响力评估。项目有没有触及目标人群？这些人群有没有使用项目的产品或服务？他们使用这些产品或服务的时间长度和频繁程度如何？基于这些信息，项目应该如何改进，等等。

当项目尚在调整阶段，仍有未解决的执行层面的问题，此时评估该项目的影响力就很有可能为时过早。这是一个棘手的状况。我们可以设定一些大致的原则，来决定一个项目是否已经“准备好”接受评估，例如“可以看到对项目的基本需求”，或者“目标人群提供了积极的反馈”。而接下来的挑战就是如何将这些原则应用到具体的情境之中。这个过程中一定会出现意见不一致的情况，而这些原则也无法清楚地回答在任何特定情境当中应该怎么去做。最明智的办法就是按兵不动，等待执行过程中的问题逐一得到解决。如果妇女们没有出席培训，或者教师们没有按照新的课程开展教学，那么需要等待和观察，尝试新的战术或激励措施；与此同时，收集可以显示项目进展的优质监测数据。

2.2 项目执行不给力。即使一个项目的变革理论已经得到了完善，基本的假设也都得到了验证，但项目的执行仍有可能徘徊不前。如果发现一个执行不力的项目缺乏影响力，那么这样的评估是很难说清楚的。这一发现是执行不力的结果呢，还是因为错误的合作方，或者内乱以及其他外部因素的干扰？不管怎样，如果项目的执行情况不给力，那么此时进行影响力评估实为不妥。

回到我们之前的例子。一个产前培训项目可能会假定准妈妈们对此服务是有需求的，在“理想”的情境中，她们将会参与并完成培训。但要是在项目推出时，培训未能如期得到执行呢？要是并非所有准妈妈都完成了培训呢？在开始影响力评估之前，必须要有基础性的信息显示项目大致是按照设计来实施的，这样才能让利益相关者满意。否则，评估资源就会遭到浪费。

替代办法：采集优质的监测数据，并将其用于项目执行情况的改善。评估者可以与项目领导者合作来改善执行情况，也可以决定某一组织并不适合进行影响力评估。

有时，出于资金或政治上的原因，非营利组织必须立即对项目进行评估，否则就再无机会。这个时候该怎么做？为了决定是否应该进行影响力评估，执行者需要思考以下几个问题。在真实的执行情境中，该评估对回答基于理论提出的问题有帮助吗？立即进行评估是否更有可能让目标人群接受一个具有创新性或争议性的项目？以下所讨论的技术问题是否得到了解决？能不能创建一个可靠的对照群组？如果你对这些问题当中的任何一个有着否定的答案，影响力评估就不是正确的选择。但如果你对全部问题都有肯定的回答，尽管项目尚未到位，此时进行影响力评估仍然能为重要决策提供信息，尤其是当评估者能在评估过程中与政策制定者紧密合作的情况下。

2.3 为时已晚。对影响力评估的渴望常常出现在一个项目已经扩大规模且无继续扩张的计划之时。然而，此时可能为时已晚。一个项目一旦开始执行，就来不及引入为个人、家庭或社区随机分配方案并进行控制的方式。设立一个非随机对照组或许还是可行的，但却往往难以操作且成本高昂。而这一对照组真正的可比性仍然可能被质疑，从而降低这一评估的说服力。

替代办法：为将来的扩展制订计划。这一项目会在其他地方扩大规模吗？如果会，那么可以考虑影响力评估是否可行。此外，如果这一项目随着非营利组织的学习与改进已经发生了很大的变化，那么影响力评估可能正当其时。

类型三 力不从心：没有足够的能力完成评估

3.1 没有足够的资源。资源受限会从两个方面影响评估的质量：项目规模可能太小，或者资源太少以至于无法进行高质量的评估。

如果一个项目很小，那么除非其影响力是震撼性的，否则根本就不会有足够的数据来对其进行测量。在此，我们无意显得刻薄，但具有真正巨大影响力的项目确实少之又少，而一个语焉不详的影响力评估还不如不做，花了大量资金却什么也没学到。

同样，如果没有足够的资金来进行优质的评估，那就考虑干脆别做吧。因为你只能获得一个很小的样本，被迫削减了太多想要测评的事项，或者无法按照评估要求去执行。

替代办法：如果你的规模有限，就不要试图勉强回答关于影响力的问题，而是去考虑一下其他的选择。因为你面对的问题多半在别处已经有了答案。通过查阅文献可以了解其他相关领域的评估对此有何回应；这些评估和研究的背景有多大的适用性，干预措施又有多大的相似性。如果没有其他评估能够提供有用的洞见，那就追踪执行情况，定期获取反馈，并收集其他可以替代使用的管理数据。

如果资金有限，非营利组织需要重新考虑成本的构成。数据（尤其是家庭调查的数据）的获取是评估的一项主要花费。而随机对照试验的随机部分实际上是没有成本的。你能够使用更廉价的数据来回答关键的影响力问题吗，行政管理数据是否有用？举例来说，如果要测

试一个储蓄项目的影响力，许多人无疑会想知道它对使用者在卫生和教育的开支、农业和企业投资、奢侈品消费等方面的影响。但很多时候，只要看到受管制的金融机构中的存款增加，就已经意味着一定程度上的成功。

如果这一替代办法不甚可行或不尽如人意，那么我们可以专注于追踪项目的执行情况，并收集其他可被利用的管理数据。当然，你也可以选择继续筹资。如果项目所关注问题的认知缺口足够大，那么资助方可能也会对问题的答案感兴趣。比如，你有一个广泛实施却未经检验的项目，或者你正在一个冲突环境中尝试一种新的方法等。

3.2 无法确定项目的间接影响。许多项目都包含对项目变革理论至关重要的间接影响。例如：一个农业信息干预项目在教授农民新科技的同时，期待他们把所学在邻里家族中分享；一项健康干预计划在保护个人不受某种传染病侵害的同时，期待和这些受到保护的个人有接触的人们也会受益。

以上这些例子中，存在一个简单的问题：我们是否可以合理地推断或者在理想情况下证明这些间接影响力的重要性，以至于忽略它们会从根本上改写项目产出的政策意涵吗？如果这样的话，那么对它们的忽视就可能导致研究的严重缺陷，这个影响力评估根本就不该进行。

正确衡量这些间接影响对于理解一个项目真正的影响力非常重要。以给学童驱虫为例。在爱德华·米格尔和迈克尔·克莱默两人于2004年在《计量经济学》（*Econometrica*）上发表驱虫研究之前，针对学校驱虫项目的影响力研究通常是在学校里开展随机对照试验：让一些孩子服用驱虫药丸，而另一些孩子不服用，对比已服药与未服药的孩子来进行评估。不过我们有充分理由相信，还有一些因素会对同一学校的孩童产生间接影响。例如在同一个校园里赤脚玩耍的孩子们会彼此传染。所以在任何一个特定的学校内，对照组的孩子实际上也相当

于部分地服用了药物。假设这种间接影响非常巨大，大到与直接影响旗鼓相当。那么，即便服药对孩子们的健康和学习表现功不可没，但对比已服药与未服药的孩子，却会得出驱虫药物完全不起作用的结论。米格尔和克莱默的驱虫研究明确地衡量了这些间接影响。这一做法从根本上改变了驱虫项目的成本效益计算：当把间接影响力包括在内，驱虫的效益是相当巨大的。

替代办法：对项目间接影响的评估可以是高质量评估的一个重要组成部分。在考虑如何应对间接影响的时候，首先应当回顾现有的文献和理论来预测这些要素的重要性。如果它们足够重大，那么接下来可以采用两种方法：第一，将间接影响评测纳入实验性设计当中，例如可以设立两个对照组，一个间接地暴露于项目执行当中而另一个没有；第二，收集间接影响力的相关数据，询问参与者们都与谁进行过交流，并绘制社交网络图，这样间接影响的产生路径就可以被估测。然而，如果项目的间接影响无法被估测，并且有可能相当巨大，那么此时进行影响力评估就不是一个好的选择。

3.3 项目环境有太多变数。有些情境不适合开展影响力评估。例如，很多救灾行动随着形势的变化必须不断地进行调整。此时，严格遵照设计方案执行会增加成本，影响项目执行的质量。

替代办法：追踪项目执行情况，并收集其他可用于强化项目的管理数据。例如，可以考虑是否存在有价值的操作性问题。一些操作性测试[注]可以帮助改进执行情况，例如：通过短信提醒服务对象是否会影响其短期行为？这样的短信该以怎样的频率发送，在一天之中的什么时段发送，具体应该如何行文？现金或移动支付，哪种方式能让服务对象更有效地获得钱款？一次付清而不是分批发放如何影响短期投资的选择？这样的短期操作性问题可能是适合进行评估的。

3.4 执行层级“高不可攀”。试想一下货币或贸易政策。这类改革通常发生在国家层面，在全国范围内进行政策的随机对照试验显然是不可行的。在县市一级等更低层面的政策有可能进行随机对照试验，条件是城市数量足够多，而且溢出效应也不成问题。同样，政策倡导运动常常瞄准国家或地区等较高层级，因此也不容易进行影响力评估。

替代办法：预期政策如何变化的清晰理论是关键所在。然后就是追踪执行情况，获取反馈信息，并收集管理数据，以显示该理论所暗含的变化是否如期发生。

类型四 无用之举：重复评估或没有评估价值

4.1 重复评估。在一些情况下，一个项目是否有效可以从另外一项或一系列研究中得到解答。此时，再做一次影响力评估不会带来任何新的收获。但有时资助方或非营利组织的理事会非得要求这一不必要的工作，以期检查他们投资的成效。此外，一些非营利组织也可能不确定现有的证据是否充分，因此投入这种并无必要的影响力评估以求“万无一失”。

替代办法：拒绝不必要的影响力评估，找到好的理论依据，来证明现有的证据可以应用到手头的项目当中。在发表于《斯坦福社会创新评论》2017 年夏季刊上的《走出普适化的迷宫》（*The Generalizability Puzzle*）一文中，作者玛丽·安·贝茨和拉切尔·格兰斯特为此提供了一些指引。简而言之，两个主要的条件对评估现有研究的适用性非常重要：首先，所评估项目的理论必须要与你的项目相类似，换句话说，二者依赖于同样的个体性、生物性或社会性机制；其次，项目的背景特征应当相对清晰，并且与你手头项目的背景相类似。

我们也建议资助方考虑对扩大化而言更为关键的问题：执行。使用监测工具来判断执行情况是否遵从项目模式的已知内容。同样地，通过追踪项目情况和反馈信息，看看项目的执行是否符合从其他项目研究那里找到的证据，这方面一个很好的例子是赞比亚的“追赶”（Catch Up）项目。赞比亚教育部正在推广已由印度非政府组织Pratham试点并证明有效的适宜水平教学法。在“扶贫创新行动”和阿卜杜·拉提夫·贾米尔扶贫行动实验室（the Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab）的支持下，赞比亚的多个团队正在开展适宜水平教学项目，在该国国情下摸索证据，支持试点性的实施，并监测和评估扩大规模的可行性。

4.2 没有应用价值。一项影响力评估不仅是为了表明项目是否有效，还应该帮助揭示项目为何有效。如果不能解答“为什么”，评估仅对执行该项目的组织和具体的项目有用，没有可以推广的知识经验，那么该影响力评估就不该进行。这一准则适用于那些几乎没有扩大规模之可能的项目。或许因为这一项目的受益人非常特殊，或许因为该项目本身的罕见性，该项目不太可能得到复制或扩大。如果评估只能发挥一次性的作用，那它们几乎就是不值得破费的。

替代办法：如果一个项目不太可能再次实施，或者缺乏扩大或复制的潜力，那么最好的行动方案就是衡量执行情况，以确保项目的实施符合预期。如果需要关于“为何”的答案，那么一个清晰的项目理论和优质的执行数据（包括关于早期成果的数据）同样能够帮助理解这一项目为何有效。但在这种情形下，进行投资影响力评估则是不恰当的。

收集有价值的数据

从以上分析可以清晰地看出，影响力评估的滥用分散了本应放在对项目执行情况的监测和改进上的注意力。这些步骤看似平淡无奇却至关重要。如果执行不力，即便再好的创意也不会产生影响力。如果缺乏关于执行情况的可靠数据，影响力评估就不应开始。监测数据常常无法得到应有的重视，因为它们与重要的组织决策之间缺乏关联，也就不能帮助非营利组织学习和迭代。当收集的数据没有被内部使用，监测的努力就被浪费了，也不会对组织的目标有所贡献。

对影响力评估的外部需求低估了项目执行信息的价值，因为这些信息往往和展示一个项目如何创造影响的变革理论没有关联。看不到这一关联，资助方和理事会就会忽视执行数据的有用性。一个合体的数据监测体系能够产生向资助方展示以影响力为目标的进展数据，并为决策者提供改进项目的可操作信息。这些体系和证明项目的影响力一样重要。

那么，如何建立起这样的数据体系呢？在《金发姑娘的挑战》一书中，我们提出了数据收集的CART准则。CART代表的是数据的可信任（credible）、可操作（actionable）、负责任（responsible）和可应用（transportable）这几方面。

可信任：收集优质数据，进行准确分析

可信任的数据是有效、可靠且经过恰当分析的数据。有效的数据能够精确地捕捉待衡量事项的核心内容。虽然这听起来并不复杂，但收集有效的数据可能是个棘手的工作。

一些类似教育或医疗服务等看似简单明了的内容，在不同的情境中却可以通过迥异的方式来进行衡量。试想，如果要评估寻医问药的行为，是应当了解人们去看医生的情况，还是和护士接触的情况，或者是拜访传统理疗师的情况呢？提出问题的方式影响着可能获得的答案。

可信任的数据同时也是可靠的。可靠性离不开一致性，收集数据的过程应当前后一致。一台不可靠的体重秤会让一个人每次站上去都称出不一样的体重，但一台可靠的体重秤则不会如此。

获得可信任数据的最后一点是恰当的分析。可信任的数据分析要求正确理解评估影响力的时机，即何时衡量或何时不衡量影响力。如果没有反向事实，即便是衡量影响力的优质数据也会造成对影响力的错误估计。

可操作：收集能使用的数据

如果数据最终被束之高阁或深埋箱底，从未被用于项目的改进，那么即便是最可信任的数据也是无用的。面对有“数据支撑”的外部要求，非营利组织收集的数据常常超出了合理预期的用量。理论上说，信息多多益善，然而在现实中，当收集的数据超过了组织可能使用的数量，它们就会陷入甄别哪些信息实际有助于决策的挣扎。

可操作性原则呼吁非营利组织仅仅收集它们会使用的数据。在收集数据前，我们应该先问三个问题：（1）基于这些发现，我们是否会采取具体的行动；（2）我们是否有实施这一行动所必需的资源；（3）我们是否有意愿做出实施行动的承诺。

负责任：确保收集数据的收益大于其成本

数据收集的日渐容易可能会使组织产生一种“越多越好”的麻痹心理。如果将数据收集的整体成本与其收益相对比，就可以避开这一陷阱。成本除了包括收集数据显而易见的直接成本之外，也包括机会成本。花费在数据收集上的任何资金和时间本可用于其他地方，对这一“机会”的放弃是实实在在的成本。那些提供数据的参与者的成本也举足轻重，却常常被忽略。负责任的数据收集还要求过程透明、注意

对个人敏感信息的保护，以及合理的研究实施规范，以使这些目标人群所面临的风险最小化。

除了数据收集的成本以外，其收益情况也必须被纳入考量范围。收集的数据太少，会造成社会成本支出太大。缺乏项目执行的相关数据，就可能掩盖项目的缺陷。

可应用：收集那些可以被其他项目所用的数据

从项目的监测和评估中得出的宝贵教训应当有助于建立更有效的项目。因此，监测和评估数据应该被置于一种能够推而广之的背景或理论当中，也就是说，这些数据可以回答某个项目为何有效这一问题。这类理论不必复杂，但应该拥有足够的细节，以便指导数据的收集，并找出那些能让结论站得住脚的条件。如前所述，澄清作为项目基础的理论对于了解要不要评估以及何时去评估影响力，也十分重要。

可应用性也要求非营利组织必须愿意分享自己的发现。这些基于清晰理论的、公开共享的监测和评估数据支撑着可应用的另一个关键要素：复制。清晰的理论和监测数据为哪些东西应被复制提供了重要的信息。在不同背景下开展项目则提供了关于特定干预措施在何时何地将会奏效的有力政策信息。透明性的缺乏将导致巨大的社会成本。没有透明性，其他组织就无法为自己的项目找到前车之鉴。

建立适宜的数据体系

CART准则为收集数据提供了指引。但是仅仅做到这些还不够，非营利组织需要把数据全面融入工作当中，创建适合自己的论证体系。

创建这样的体系应当成为所有非营利组织的头等大事。首先，对许多非营利组织而言，改进绩效监测与管理的机制比影响力评估更为有利，因为可信任且可操作的数据比一个蹩脚的影响力评估所得出的结果更有价值。其次，优质的管理数据能够帮助非营利组织学习与改进，使其更好地为社会提供服务。此外，与理论相关联的公开数据能帮助我们建立何种项目有效，以及在怎样的背景中才会有效的普遍性知识。优秀的项目可以被复制，糟糕的项目则被淘汰。仅在适合的条件下进行影响力评估，能避免对稀缺资源的浪费并将其成效最大化。

论证体系建立的第一步首先发生在组织层面。为了支持项目的学习与改进，所收集的证据必须是可操作的，也就是说，证据必须被融入组织的决策过程当中。一个可操作的数据管理体系有三项任务：（1）收集正确的数据；（2）以有用的形式及时提交这些数据；（3）为组织使用这些数据培养能力，建立承诺。

非营利组织应当收集五种类型的监测数据。其中，资金和执行这两类数据对许多非营利组织来说比较熟悉。组织可以通过追踪项目执行和项目成本，来展现组织的公信力。而其他三种数据——目标数据、参与数据和反馈数据——尽管通常较少被收集，但对改进项目却非常重要。

获取规模适宜的监测数据的关键在于在外部对问责的要求和内部对管理的需求之间找到平衡。以资金数据为例。外部的问责要求往往聚焦于行政和项目层面的收入与支出，而要在问责的基础上让组织能从数据中有所受益，就需要将成本和收入数据直接与实时的行动相关联，这样可以在不同的项目及项目点之间评估服务的相对成本。

许多非营利组织也收集有关项目执行的监测数据，包括已经实现的产出（例如已经完成的培训）。但是，这些数据却没有和基于清晰的项目理论的决策机制明确相连。一个清晰、具体的变革理论可以帮助组织查明各个项目活动的关键产出，成为制定可靠评估的依据。

目标数据回答的问题是和参与项目的人群相关的。目标数据帮助组织了解它们是否触及了目标人群；如果没有触及目标人群的话，帮助组织查明可以做出哪些改变。目标数据必须定期收集与回顾才能及时调整。

参与数据回答的问题是用户的使用情况。在收集活动追踪数据，且对项目的完成感到自信的基础上，非营利组织下一步要做的就是从参与者的角度来看该项目是否收到了预期的效果。参与数据可以提供关于项目质量的重要信息。参与者如何与项目的产品或服务互动？他们对此有多大的热情？他们是否充分受益？

反馈数据从参与者的角度对项目予以点评。当参与数据显示参与水平较低时，反馈数据就可以提供关于原因的信息。较低水平的参与可能意味着需要来自预期受益者的更多反馈信息，以便改进项目的执行。

让数据说话

创建一个可操作的数据体系的另一根本挑战在于如何让决策者利用数据进行决策。要建立“让数据说话”的组织文化，离不开内部的数据分享、让员工对数据的报告负起责任，以及创造一种学习和求知的文化。

为了做到这些，组织首先需要具备分享数据的能力。这并不需要对科技的大笔投资。它可以像一块黑板那样简单，也可以像一个电脑化的数据显示屏那样炫酷，但其目标都是找到一个最简单的系统，让每位员工及时地获取数据。

接下来，非营利组织需要一个可以融入项目运行和组织惯例的数据审核程序。同样，这也不需要很复杂。组织可以在每周或每月的员工会议上呈现并讨论数据。其重点在于数据可以在一个能让项目管理者和普通员工都参与其中的场合，得到定期的回顾。但仅仅开会还不够，项目员工应当为报告数据负起责任，分享哪些地方卓有成效，并在成果欠佳时思考改善绩效的策略。管理人员可以通过参加会议并倾听项目员工意见的方式来兑现组织的承诺。问责的努力应当专注于提高员工领会、解释并回应数据的能力，换言之，就是要专注于学习与改进，而非惩罚。

一个可操作体系的最后一项要素是持之以恒的跟进。组织必须切实地用数据来指导项目决策。如果没有持续的跟进，员工很快就会意识到数据收集并不是真的重要，因而不再为数据的可信度做出努力。

为了能更简洁高效地提高数据的收集和分析能力，我们给出一项三个问题的测试，它适用于任何监测数据的收集：

·这些数据是否有助于项目的日常运转或决策设计？

·这些数据是否有助于提高组织的公信力？

·你所在的组织会承诺使用这些数据，并且为此进行必要的投资吗？

如果你无法对以上问题当中的至少一个给出肯定的回答，那么收集数据的工作很可能是无效的。

本文对影响力评估所提出的质疑也许可以理解为从另一个角度思考在正确的时机，对决策者进行更加有用的严谨评估的必要性。当非营利组织或项目尚未准备好进行影响力评估时，它们仍然需要优质的数据来协助决策或改进项目模式的执行。而当一个或数个随机评估显

示某种模式确实有效且已做好扩大规模的准备时，一个基于完善的变革理论的监测体系就是关键一环，它可以在项目扩大规模时确保其执行的质量。而在过渡时期，我们希望能将大家的注意力转移到有助于组织学习与改进的证据体系的建立上来。如果这一策略能够最终产生更多有效的影响力评估，我们将无比欣慰。

玛丽·凯·古格提（Mary Kay Gugerty）

华盛顿大学丹尼尔·J.埃文斯公共事务学院非营利管理学教授，也是南希·贝尔·埃文斯非营利和公益事业中心学术主任

迪恩·卡兰（Dean Karlan）

西北大学凯洛格管理学院经济和金融学教授，也是该校巴菲特全球研究学院全球贫困研究实验室联席主任，还是“扶贫创新行动”的创始人和影响力很重要（ImpactMatters）的联合创始人

古格提和卡兰是牛津大学出版社发行的《金发姑娘的挑战：为社会组织寻求适合自身的证据》（*The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector*）一书的作者。

/点评/ 贾西津

影响力评估是“结果说话”和“数据说话”两个维度的交点。“结果说话”意味着可能会忽略什么呢？可能会忽略要解决的问题，还没有执行好过程就忙于显示绩效。“数据说话”意味着可能会忽略什么呢？可能会忽略假设、理论、测试、思考，或者用更简单的方法收集信息。这正是作者列出的4类10种不适合评估影响力的情境，即：无的放矢、未做就评、力不从心、无用之举。作者对每种情境提出的替代方案则是

回到被忽略的那一面。如果说“建立适宜的数据体系”是作者想提出的实操原则，那其背后的问题更值得相关者关注：工具是好的，数据是好的，但不要忘记时时反省，回到目的。

贾西津

清华大学公共管理学院副教授，清华大学公益慈善研究院副院长

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Ten Reasons Not to Measure Impact——and What to Do Instead”，有删改。
2. 比如快速循环（rapid-cycle）、速射（rapid-fire）、A/B testing等。——译者注

慈善家如何有效参与政策倡导(注)

作者：帕特里克·圭列罗

苏珊·沃尔夫·迪特科夫

译者：江璐

越来越多的美国人希望慈善组织能够在（公众所关注的）政策倡导方面有所作为。本文为慈善家有效参与政策倡导提供了五点建议。

在21世纪的发展进程中，美国民主制度的最根本原则正受到挑战。共和党人和民主党人就移民、环境、种族等重要问题的分歧日益严重，并频频见诸报端。自1994年皮尤研究中心(注)开始跟踪政治价值观以来，两党的分歧程度明显加剧。(注)在过去60年中，美国国会瘫痪局面急剧恶化，(注)严重削弱了民选领袖解决国家重大挑战的能力。2017年，美国股市攀升到历史高点，尽管如此，“收入多过父辈”这一美国梦的核心，其实现的可能性自1940年开始就持续下降了。(注)

一些果敢的左翼和右翼慈善家纷纷涉足这一领域，通过高额投资来影响民众和政局。易贝创始人皮埃尔·奥米德亚承诺用1亿美元来根除全球不信任问题。查尔斯·科赫和大卫·科赫斥资4亿美元，用以影响政治和公共政策。

福特基金会会长吕德伦和其他领袖人物呼吁同人，要集聚道德勇气，应对社会和种族的不公正现象。(注)马克·扎克伯格和普莉希拉·陈为确保“陈－扎克伯格计划”拥有强大的政策平台，雇用了美国前总统

巴拉克·奥巴马2008年的竞选负责人大卫·普劳夫和美国前总统乔治·沃克·布什（小布什）2004年的竞选负责人肯·梅尔曼。

然而，在政治上活跃的慈善家仍是少数。我们接触到的很多慈善家仍希望远离政治风云，即使在他们十分关注的议题上也是如此。他们认为国家政局变动令人十分惶恐，因此很多人仍坚守古训，保持克制：“我们不做倡导工作”，“我们的理事会成员不希望我们‘搞政治’”，或者“我们虽然对一些议题心怀担忧，但更让人担忧的是，一旦参政，我们的慈善立场会大打折扣”。

他们的担忧不无道理。科赫兄弟[注]和乔治·索罗斯[注]就曾因参政遭到对手们的猛烈攻击。但比起政治家，慈善家起码可以躲过惨烈的政治斗争，继续与公众和政策制定者们进行互动。我们可以找到很多重要政策议题的强大且安全的推进途径，诸如为性骚扰受害者讨回公正、确保全美人民都能享受绿地、反对大规模监禁男性非裔美国人等。其中的很多问题都可以通过两党或非党派途径得到解决。

诚然，美国人越来越倾向于借助非营利慈善部门来推动国家进步。2016年，美国知名非营利组织支持性机构第三部门（Independent Sector）的一次民调显示：78％的投票者支持慈善部门加大与联邦政府的合作力度，以提供更为切实有效的解决方案；[注]而且70％的投票者更有可能投票给支持慈善部门参与政府决策的总统候选人。



2018年3月24日，来自佛罗里达州帕克兰德等城市的年轻人聚集在华盛顿特区，在“为我们的生活而游行”的舞台上举行抗议活动

无论持何种政治立场，慈善部门无疑在支持社会革新方面有着悠久而光荣的历史。侨幅集团[注]的一项调查显示，多数成功的社会运动背后都有慈善界注入的1000万美元甚至更高的资金。一项调查发现，在20世纪七八十年代保守主义复兴和过去10年LGBT[注]维权群体崛起等14个有历史意义的社会运动中，有超过70%的运动获得了至少一笔至关重要的此类慈善资助。[注]

侨幅集团的另一个调查还发现，在结束南非种族隔离和改善美国农业移民的工作环境、工资待遇等15项成功的突破性倡议中，80%的慈善举措需要依靠政府资助、政策支持、实际行动等方可成功，仅靠一位勇敢的企业家或单打独斗的捐赠者是无法实现这些变革的。[注]尽管如此，数据显示慈善家能做的还有很多。

根据已经获得的数据，2014年美国基金会对政策和倡导的支出总额仅为26亿美元，占总支出602亿美元的4%多一点。这些数据和侨幅

集团的调查基本一致。在对激励人心的社会变革进行大规模慈善投资的十大常见方式中，“发起倡导运动”所获的捐赠额仅占美国900多个捐赠者捐赠总额（总价值约为227亿美元）的4%。㊟

毫无疑问，很多人都想做得更多：有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy）的一项调查显示，美国超过40%的基金会首席执行官表示，他们有意愿加强对国家和地区层面的倡导与公共政策的重视。㊟此外，50%的基金会领导者看到了特朗普当选总统带来的机会。这些首席执行官最经常说的就是要“加强参与和行动”。

慈善家们不仅有责任保护自己的名誉，还需要完成自身的使命。但保护自己的名誉往往会削减他们完成自身使命的意愿。尽管慈善家们不愿涉足当今险恶政局的心态可以被理解，但慈善界正面临着千载难逢的机遇：是时候积极参与到更多倡导中去了。

慈善家有效倡导的5个关键

慈善家如何更好地参与推动倡导？侨幅集团为此用了约20年时间，访问了一大批全球最为慷慨、最富雄心的慈善家。同样，史维特斯公共事务集团公司（Civitas Public Affairs Group）在慈善、政治和跨党派政策领域一直为美国最为成功的非营利组织和富有远见的捐赠者提供政策倡导咨询。

让我们意外的是，越来越多的慈善家感受到了支持倡导运动的迫切需要，但又不确定该如何行动。我们在以往工作经验及与不同政治群体领袖交谈的基础上，总结出了以下5个重要问题，供慈善家们在推动其所关注的社会议题时参考。

你是否了解参与规则?

你的对手是谁?

你是否已把战略转化为机会路径图?

你所传达的信息是为了赢得新的盟友还是仅为了巩固现有基础?

你在为教育和倡导的过程中是否使用了新技术?

接下来，我们将依次详细分析5大问题，并探索资助者和非营利组织如何通过解决这5大问题来有效推动运动。

关键点一：了解参与规则

美国对非营利机构的税法设定为有组织的慈善活动提供了很大的自由度，可以让其对政策结果发表看法。联邦法律允许非营利组织参与直接游说、基层动员、政策研究和执行、投票人注册登记、投票动员和候选人问答等一系列活动。然而，很多非营利组织并不了解或没能利用法律赋予它们的权利，与政府机构的负责人、州长、市长等权力代表进行直接交流。

慈善界在政策决策的可能性方面的盲点令乔·比肯施托克这样的资深律师感到震惊。他是华盛顿一家律师事务所（Sandler Reiff Lamb Rosenstein & Birkenstock，P.C.）的合伙人。他为那些同时在慈善界和政界活动的机构提供咨询。他说："我很震惊，人们竟然不知道新的参与规则。很多人做了几十年慈善，却没能像他们的对手那样充分利用手中的工具。"

美国税法禁止公共慈善机构代表公共部门候选人直接参与竞选。但最近这项禁令正面临大幅修订，甚至彻底废除。即使这项禁令保持不变，也不存在针对公益倡导的限制。（见70页"501（c）（3）组织可参与的倡导运动"）

活动	描述	典型组织
开展研究 （基本很少限制）	通过开展无党派的、独立客观的研究提出新观点，从而影响政策辩论。	• 美国城市研究所 • 美国企业研究所
制定示范政策和行政规则 （基本很少限制）	将学术研究和政策研究转化成示范立法和行政规则等一般性建议，供各州进一步发展。	• 美国立法交流委员会
提出诉讼 （基本很少限制）	通过诉讼改变政策以及影响行政行为。	• 个人权利中心 • 反诽谤联盟
建立同盟 （基本很少限制）	协调利益相关方联盟以支持共同立场或参与联合活动。	•END 基金 • 全美非营利理事会
制定条例 （基本很少限制）	确保立法得到有效条例的支持并确保规章制度得以执行。	• 地球正义 • 自然资源保护委员会
参与选举 （某些限制）	支持并参与无党派选举活动。	• 美国西部各州中心的投票项目
游说 （某些限制）	游说政策制定者支持具体的立法提议。*	• 阿尔茨海默病协会
动员选民基础 （某些限制）	吸引和维护选民基础，动员选民倡导具体的立法和政策。*	• 自由山基金会 • 无烟青少年运动

* 这些活动基于我们假设各组织根据美国《国内税收法》501(h) 的规定进行了选举。
注：在从事任何倡导运动时，均应征求法律顾问的意见。

501（c）（3）组织可参与的倡导运动

因此，持不同政治立场的免税非营利组织都强调，要熟知税收法和所有可用工具，以便提出重要的、可以影响公共政策的议题。典型例子有：越来越多女性在#MeToo（米兔运动）标签下分享自己受到性骚扰的故事，快乐之心基金会（Joyful Heart Foundation）也已经开始帮助性侵受害者进行心理康复。今天，仍有成百上千例性侵案件呈堂物证套件(注)未经过美国国内犯罪实验室检验。鉴于这一难以令人接受

的现实，快乐之心基金会在全美范围内启动了终结积存案件的倡导。由演员玛莉丝卡·哈吉塔创建于2004年的这一草根非营利组织，已经推动了34个州推行强奸取证套件改革法案，19个州已将此法案写入法律。

其他政治进程中的典型例子有：

·美国城市研究所（Urban Institute）和美国企业研究所（American Enterprise Institute）开展调查，以彰显新观点，影响政策辩论。

·自由山基金会（Liberty Hill Foundation）和无烟青少年运动（Campaign for Tobacco- Free Kids）建立并动员选民区，支持与使命相关的立法。

·个人权利中心（Center for Individual Rights）和反诽谤联盟（Anti-Defamation League）通过法律倡导和立法改变政策。

基金会管理者理应认识到，他们的资助对象是有渠道影响立法和舆论的。参与政策领域的公共慈善机构可以使用“H选举”，即税法中的501（h）条款，来保住自己的免税资格。只要慈善机构不超过支出的明确限制，它们游说的权利就能够受到该条款的保护。

慈善机构也能设立501（c）（4）规定的伙伴机构，通过适度参与选举来影响立法，让立法者对其政策决策负责。其中有一条关键条款：组织的游说活动必须与其使命一致。例如，美国立法交流委员会（简称ALEC）属于501（c）（3）类机构，由保守派立法者和商业领袖组成，设立了ALEC行动（ALEC Action）。后者属于501（c）（4）规定的“倡导伙伴”，试图通过影响州一级立法机构，来推动自由市场政策，减少政府监管。

通过ALEC行动，立法交流委员会的保守派和自由派资助者们正在共同推进使命，倡导符合他们信仰的立法。ALEC行动促使从西弗吉尼亚州到北达科他州的联邦立法者们废除了奥巴马医疗法案，并将医疗决策权交还给各州。立法交流委员会在州层面的倡导运动影响深远：2016年，该组织通过其网站、社交媒体以及广播新闻机构，将相关信息传递给了3500万美国人。

遗憾的是，我们发现一些大型基金会并不鼓励资助对象涉足倡导运动和政策工作。它们本可以在不越线的前提下，向资助对象提供倡导运动所需的业务支持和法律资源。基金会甚至可以要求这些机构记录它们如何使用已有的工具，来做出积极的改变。它们可以运用内部或外部力量，去分析能通过哪些方式资助或执行倡导运动，并且产生重大影响。每位捐赠者和理事会成员都可以考虑要求他们所支持的机构定期汇报，是否已经尽最大努力推进倡导运动。

比肯施托克指出："如果想要获得不同的结果，就需要改变行事方式。现在正是挑战固有观念的绝佳时机。"

关键点二：熟悉你的对手

如果你认为你那无私的公益性事业不存在对手，那么请你三思。牛顿第三运动定律表明，任何行为都存在一个相等且相反的作用力。这个定律也同样适用于慈善领域的倡导运动。正是由于忽略了"力量总是成对出现"这一根本性事实，很少有机构会花费足够的时间来了解它们所做的努力引发反作用力的可能性，也不会调动足够的资源去抵消不可避免的反冲力。

乍一看，美国的全国性非营利组织自闭症之声（Autism Speaks）注完全有理由相信，它在北卡罗来纳州所支持的一项法案将在该州议会上获得批准。这一法案呼吁相关医保计划能够涵盖可以帮助自闭症儿童的有效治疗方法，也就是应用行为分析法（applied behavior

analysis，简称ABA）[注]。这似乎没有什么争议，很少有民选官员会对自闭症儿童置之不理，该项立法提案也似乎确实得到了两党的广泛支持。北卡罗来纳州众议院在2013年和2014年都通过了将应用行为分析治疗纳入医保的法案，但该法案每次都未能在州参议院获得批准。

“这实在说不通。”拥有多年活动倡导和参政经验的自闭症之声前主席莉兹·费尔德回忆道，“北卡罗来纳州一直是自闭症研究领域的领军者，因此很难相信立法机构会拒绝帮助这些家庭。”

费尔德和她的同事们知道，保险行业普遍反对将自闭症治疗纳入保险范围的综合立法：“我们一直在与全美各地的保险公司开展斗争，因此已经习惯了企业开火反击我们。”但当该组织深入研究公开披露的游说报告时发现，北卡罗来纳州的蓝十字蓝盾协会（Blue Cross Blue Shield）[注]2014年在游说州政府方面的花费超过485000美元。即使不知道这些花费中有多少专门用于自闭症问题的游说，这么一笔庞大的支出也足以让自闭症之声确信，保险公司对北卡罗来纳州的立法者具有相当的影响力。

北卡罗来纳州蓝十字蓝盾协会为改善该州民众的健康状况做了很多工作。仅2018年一年，该公司就投入数百万美元资金，用以抗击阿片类药物和支持全美各地的其他健康项目。但即便是有社会承担的企业，有时也会出于自己的理由反对一个有价值的社会目标。

在确认大型保险公司有可能导致自闭症立法搁置以后，自闭症之声发起了一次双管齐下的反攻。为了赢得民选官员的支持，该组织在全州范围内开展了一项民意调查。民调结果显示，82％的北卡罗来纳州选民支持自闭症保险改革。该组织随后开展了一场宣传活动，强调即便出于保守的财政考虑，由共和党控制的立法机构也有必要支持该法案。

与此同时，自闭症之声在北卡州发起了一场直接针对“大型保险公司”的宣传活动。活动以充足的数据为依据，反驳了保险公司的两个主要论点：一是保险已经充分覆盖了自闭症，二是继续扩大覆盖范围将给小企业带来负担。这一努力最终取得了成果。包括自闭症之声在内的社会组织、保险公司和州立法者之间进行了一系列谈判，而后北卡罗来纳州的蓝十字蓝盾协会放弃了反对意见，并且帮助制定了一项涵盖ABA的自闭症改革法案。这一法案最终在州议会获得批准。尽管有许多因素促成了这一转变，比如自闭症社区为支持该项法案而开展的基层工作等，自闭症之声在识别并瞄准问题，最终与反对者开展合作方面所做的协调工作还是发挥了关键性作用。

费尔德说：“我们一直在努力团结从本地社区到立法机构的许多了不起的家庭，倡导消除对自闭症患者的歧视。但是直到对反对者展开研究，我们才获得了真正的公平竞争环境以及取胜的机会。”

关键点三：将战略可视化

很难想象一个慈善组织没有定期制定资源管理和规划重点方面的战略。然而，很少有组织会绘制实时倡导机会图[注]，而这恰恰是开展短期和长期倡导工作的基石。

政策变革不是凭空发生的，也不是任何一个领导者、捐赠者或组织能单独推进的。在推进社会变革的尝试中，了解和预测诸多组成部分对于成功规划和执行一场倡导运动而言至关重要。对倡导运动的特点和分歧进行描绘，能够使得非营利组织的领导人、捐赠者和理事会成员更清楚地了解某些投资背后的逻辑，以及特定的地区或国家应作为重中之重的原因。它还将一种运动式的思维以及紧迫感和责任感注入到了为某个崇高目标所做的日常努力中。

倡导运动在很大程度上植根于测绘。领导者勾勒出倡导运动的轮廓，追踪关键参与者之间的联系，找准机会，来规划实现目标变革的

潜在途径。当然，测绘也可以应用于一个州或一个区域的地理概念。当这样一幅图景展现出来时，实践者们就会提取关键信息，如一个州的政治构成、未决诉讼、相关立法和法律、反对派势力、盟友以及联盟，这些都是一项令人信服的战略的必备要素。

公共土地信托（Trust for Public Land，简称TPL）的情况就是如此。该组织的愿景是确保美国每个城市和城镇的居民徒步10分钟内的距离内有公园绿地。在开始构思它的“10分钟徒步圈”运动时，TPL着手的第一批方案之一就是绘制全美公园分布图。通过这份测绘图和其他相关研究，TPL确定1亿多美国人缺乏就近的公共绿地。而公共绿地对于社区环境健康和福祉非常重要。

TPL还绘制了一张关于现有利益相关方、自然选区和潜在盟友的机会图，通过对该倡导运动的形势分析找到了与其使命一致的组织，如美国国家娱乐和公园协会（National Recreation and Park Association）以及城市土地研究所（Urban Land Institute）。这些组织能够助其建立一个协调行动的平台。

该机会图还揭示了一个非常值得深入挖掘的群体——美国的市长们。可以通过美国市长会议等途径与市长们接触，市长是尚未受到重视但至关重要的群体。TPL征募了一个核心的市长群体来支持此项运动，以影响更多的目标城市，使得更多的市长加入到队伍中来。2017年10月，当TPL及其伙伴组织发起公园倡导运动时，它们已经在全美各地的城市中招募了134名来自不同党派的市长，这些市长既有来自“深红州”怀俄明的科迪的，也有来自“深蓝州”佛蒙特的伯灵顿的。

机会图能简明、清晰地综合关键信息，为实现倡导目标规划途径。例如，如果最终目标是立法，机会图就可以说明这样一个事实，即在实施一项战略之前，该组织需要首先改变人们的想法并建立一个更为有力的支持基础。形势分析既可以帮助战略制定者确定第一步是

应该从某个特定城市开始还是从某个社区开始，也可以回答诸如“是否能获得足够的投票支持”等简单问题。

除了描绘外部形势，形势分析也能帮助非营利组织分析组织内部幕后权力者的关系网。这一流程可以明确那些有能力推进政策议程的重要相关方之间的关系。支持或参与倡导运动的组织，往往未能充分利用理事会和最高层管理人员以及他们广阔的人脉。即使在你所在的组织内部，也可能存在意想不到的政治权力。

关键点四：传达正确的信息

大多数高效的组织都擅长通过定期内容更新、电子邮件提醒以及其他沟通渠道传递信息，来激励它们的捐赠者和利益相关者。但这还远远不够。如果只关注支持者，而不去争取对其工作的重要性和效力表示怀疑但却有可能被说服的潜在支持者，就会掉入语言使用的陷阱当中，使用只有支持者才能理解的语言，倡导运动和教育工作会很快分崩离析。试着比较一下“死亡税”与“继承税”这两种说法，就可以发现措辞很重要。如果倡导者使用听起来冷酷无情的术语来集结各种力量展开辩论，效果可想而知。

当一个组织只是与既有支持者产生共鸣，它可能会为“铁杆粉丝”搭建一个回音壁，而不是一个大得足以容纳皈依者的帐篷。尽管从表面上看，在如今两党分歧严重的政治环境之下，摇摆者似乎较为罕见。然而，深层次的研究表明，美国公众比舆论形容的更为团结。例如，尽管美国人在持枪权利和枪支管控这个问题上存在巨大分歧，但2016年《纽约时报》开展的一项调查发现，两党选民普遍对某些具体提议表示支持，比如对枪支购买者进行背景调查。[注]

即使是在枪支和其他热点问题上，建立共同基础对于寻求进一步壮大的组织来说也是有益的。一些社会组织成功地为持怀疑态度的摇摆者提供了能产生情感共鸣的信息。它们首先开展民意调查，以便更

好地了解目标群体的愿望和忧虑；还使用焦点小组讨论的方式来测试所需使用的语言，并锁定那些能发挥作用的信息。

这正是“责任能源方案公民”（Citizens for Responsible Energy Solutions，简称CRES）这一组织就影响环境的相关问题与共和党决策者进行接触时遇到的挑战。保护环境的相关政策一直都被视为一项公共利益。[注]然而，在过去的20年中，环境问题常常会导致政党分歧，比如颇具争议的全球气候变化问题。

CRES成立于2013年，是一个501（c）（4）非营利组织，有一个附属的政治行动委员会[注]和一个独立的501（c）（3）机构，即CRES论坛。该论坛致力于推广能够赢得保守派盟友支持的清洁能源政策。CRES专门支持那些赞同发展清洁能源的共和党决策者和候选人。但在其成立后的几个月里，CRES遇到了强大的阻力。气候变化问题已变得过于政治化。

当时，几乎没有民调来测试哪一类与气候变化相关的信息能够激发保守派的行动。为了争取对气候变化持怀疑态度的共和党人对清洁能源政策的支持，CRES试图通过不断对目标受众进行民意调查，来探寻新的信息发布框架。这些研究表明，保守派将那些对全球气温上升所造成的后果的描绘视为一种阴郁的散布恐慌的行为。但他们中的一部分能够认同“成为造物主负责任的管家”，“创造新的就业机会，打造基于清洁、可再生能源的更强大经济”之类的描述。

虽然这仅仅是个开始，但是已经逐渐取得初步进展。2017年，即使是在美国退出《巴黎气候协定》之际，美国众议院两党气候解决方案核心小组的规模也扩大了两倍多。CRES与美国参众两院的共和党领导人合作建立了工作组，旨在制定保守的清洁能源政策。例如，三位具有环保思想的共和党参议员投了决定性的反对票，驳回了国会试图推翻奥巴马时代对甲烷的监管政策的做法。在15项旨在废除奥巴马政

府法案的国会审议中，甲烷监管法规是在共和党控制的参议院中唯一一项未获批准的法案。

要想争取到持怀疑态度者的支持，有时需要采取逆向思维。如果一个组织长期依赖同一家民调机构的类似结果，那么可以考虑从其他民调机构那里获取新思路。如果政治倾向进步的组织真的希望争取独立和偏右的选民的支持，可以尝试雇用一家保守派的或跨党的民调机构，而保守倾向的非营利组织则可以选择雇用一位改革派的民意调查专家。

当然，争取摇摆者的信息发布方式很可能会激怒现有的支持者。为了减少因扩大基础而产生的摩擦，成功的捐赠方、受赠人和倡导运动领袖会努力解决那些在争取中立支持者和决策者的过程中可能出现的问题。

关键点五：新科技的运用

新兴技术使非营利组织能直接接触那些影响倡导运动结果的潜在支持者和影响者。通过使用社交媒体倾听[注]技术，追踪围绕特定短语展开的对话，组织可以迅速弄清在网上谈论某个问题的是谁、他们的谈话内容是什么，以及竞争者如何传递信息。

使用Hashtagify.me[注]和RiteTag[注]这样的应用软件，能以很低的成本从推特和爱存图上提取数据，生成实时报告，来发现为有影响力的人和可以争取的受众提供传递信息的机会。例如，当我们在Hashtagify.me上打开“自闭症”标签时，“Etsy”和“手工艺品”这两个意想不到的标签会出现在相关词汇标签中，而RiteTag则列出了“自闭症”标签下最火的十大推文。

其他在线投票的技术应用，如Typeform[注]和Poll Everywhere[注]，都允许组织实时测试消息是否能使受众产生共鸣，且花费比传统投票

少。通过这项研究，组织可以将有说服力的信息有针对性地发送给特定邮政编码的城市街区甚至是某栋大楼，从而将这些信息传达给潜在支持者。与此同时，微网站这样的常见技术也可以帮助推进倡导运动。

2014年夏天，自闭症之声推出了一个名为“自闭症支持者”的微网站。这是一项旨在帮助联邦关爱自闭症法案获得通过的临时活动。该网站包括每个国会议员的个人主页，并且可以通过网站联络到州和地方领导人。最富激情的倡导者们只需点击一下就能撰文、发推文或通过脸书与关键的立法者建立联系。这个网站给自闭症之声提供了按照地区和邮政编码召集社区拥护者的渠道，以便在决定性时刻号召人们采取行动。在活动举办短短一个月之后，该网站就覆盖了150多万人，其中178000人采取了各种行动，如分享、发表评论或从自闭症支持者微网站点击进入自闭症之声网站。

无论是提供接触决策者和影响者的平台，还是了解用户态度和影响力的数字门户网站，这些工具都要求捐赠方重新思考倡导运动在其慈善事业中的重要性。试问：如果你的受赠人没有使用智能技术来确定目标并进行测试，那么你该如何衡量他们的信息是否与最重要的受众建立了联系？

如何加以应用

尽管华盛顿经常陷入意识形态之战，但并非处处都是战壕。慈善家们仍有很多机会帮助资助对象进入公共领域、接近教育立法者，并影响那些能调动其社会使命的立法。资助者可以从了解资助对象组织和理事会在核心使命上已经取得的进展开始，去进一步了解为了实现目标还需要什么，何时、何地需要一个更为广泛的体系和社会运动视角，这些问题可以作为引导对话和评估进展的指路牌。这些问题也有

助于找到实现进一步发展的机会，例如将研究转化为变革政策，或者召集倡导运动的利益相关方。

慈善家们也将有机会在其发展的每一个阶段支持倡导运动。每一场运动都会经历一个成长过程。这就要求受助组织在不同阶段运用不同的能力。起初，慈善家们很可能需要对能增势的活动进行投资，如开展学术政策研究或扩大民众支持，以此奠定基础。当倡导运动进入公共领域后，慈善家们往往需要对联盟建设进行投资，并进一步巩固变革的原动力。在倡导政策变革的最后阶段，慈善家们很可能有机会填补尚未解决的战略性空白，或者推动游说活动。

任何一场倡导运动都不是一帆风顺的，即便是类似为自闭症儿童提供改善生活的治疗方案所做的绝对正向的努力亦是如此。只要慈善家及其资助机构表明立场，那么一定会遇到阻力，并有可能因此失去某些利益相关方的支持。但如果因此而选择关注一些绝对安全却可有可无的倡导，则可能会付出更大的代价。

慈善组织仍然可以选择不公开参与重要政策问题，但这会带来负面后果。即使捐赠方和受赠人决定远离纷争，也难逃对手的挑衅，捐赠方的不作为会使他们的事业出现倒退的可能性增大。在战略上，甚至是在道义上，投资以帮助受赠人捍卫自己在公共领域的使命都是资助方最明智的抉择。

帕特里克·圭列罗（Patrick Guerriero）

公民事务小组合伙创始人，曾担任三届马萨诸塞州立法委员和两届马萨诸塞州梅尔罗斯市市长，是婚姻平权运动的主要策划者

苏珊·沃尔夫·迪特科夫（Susan Wolf Ditkoff）

侨幅集团波士顿办事处合伙人，也是慈善实践联席负责人。在过去的20年里，她与慈善家和捐赠机构开展广泛合作，支持大规模的社会变革倡议

笔者感谢侨幅集团的拉斐尔·费里（Raphael Ferry）和史维特斯资金集团（Civitas）的帕特里克·菲利皮（Patrick Phillippi）的研究成果，也感谢侨幅集团的编辑部主任比尔·布林（Bill Breen）对此文的帮助。

/点评/ 汤敏

政策倡导是我国很多公益机构经常挂在嘴边的一项重要任务，但总体上成功率还不高，影响力还不够。我们可以从《慈善家如何有效参与政策倡导》一文中得到一些启发。

由于政治制度、政府运行机制以及法律法规的不同，中国与美国的公益机构在政策倡导的内容以及方式上有很大不同：美国的公益机构很多都会参与政治斗争、民主运动、社会运动等领域，而中国的公益机构更多地是在环保、民生等具体的领域中工作；美国的公益机构在做政策倡导时，与政府有合作也有对抗，而中国的公益机构是与政府合作，协助政府去改善民生、推进公共服务；此外，美国已经有一批系统性地、专业性地从事政策倡导的公益机构，而中国在这方面的机构还是凤毛麟角。

即使这样，我们在做政策倡导时，也可以根据中国的国情，充分借鉴《慈善家如何有效参与政策倡导》一文提出的5条建议。

一是要明确参与的边界。我国的法律法规对公益慈善机构的工作边界有严格限定。在进行政策倡导时，什么能做、什么不能做，公益机构应该有清醒的认识，不应越界。

二是在做政策倡导时，要充分了解各个利益相关方对该政策的不同意见。对于各机构之间的不同意见，我们应该采取协商、讨论的方式，而不是对抗的方式予以解决。

三是在政策倡导中要有清晰的目标和详细的执行路线图。要让政府、各利益相关方，以及公众能清楚地了解你为什么要这么做、要做什么、如何做，这样就能够得到更多的支持。

四是要有准确、高效的传播。政策倡导最重要的是要说服大家跟你一起干。社会发展领域的情况往往很复杂，我们用的很多新概念是从外国搬过来的。因此，用老百姓看得懂、听得懂的语言传达正确的信息非常重要。

五是要应用新科技。互联网、人工智能、大数据等新技术给公益机构带来很多新机会，微信等社交媒体的影响力越来越大。公益机构要与时俱进，充分利用这些新科技来改善运作模式，扩大自身的影响力和政策倡导的成功率。

汤敏

国务院参事，北京乐平公益基金会理事长

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“When Philanthropy Meets Advocacy”，有删改。

2. 皮尤研究中心（Pew Research Center）是美国一家独立性民调机构和智库机构。——译者注，下同

3. Carroll Doherty, “Key Takeaways on Americans’ Growing Partisan Divide Over Political Values,” Fact Tank, Pew Research Center, October 5, 2017.

4. Clio Andris et al., “The Rise of Partisanship and Super-Cooperators in the U.S. House of Representatives,”PLoS ONE, April 21, 2015.

5. Raj Chetty et al., “The Fading American Dream: Trends in Absolute Income Mobility Since 1940,”Science 365, Issue 6336, April 24, 2017.

6. Darren Walker, “A Call for Moral Courage in America,” Equals Change Blog, Ford Foundation, September 6,2017.

7. 科赫兄弟是查尔斯·科赫和大卫·科赫。他们共同执掌美国科氏工业集团，为美国共和党提供了大量资金支持，并因此遭到不同政见者的反对，甚至收到过死亡威胁。

8. 乔治·索罗斯是索罗斯基金管理公司和开放社会基金会主席，也是美国众议院外交事务委员会董事会前成员。他是美国民主党的支持者，曾为民主党提供大量政治捐款，支援民主党的政治人物参与各级选举，也因其政治立场遭到过大量抨击。

9. “United for Charity: How Americans trust and value the charitable sector,” Independent Sector, 2016.

10. 侨幅集团（Bridgespan Group），一家为非营利组织提供咨询服务的美国知名公司。

11. LGBT指女同性恋、男同性恋、双性恋者、跨性别者。

12. William Foster, Gail Perreault, Alison Powell, and Chris Addy, “Making Big Bets for Social Change,”Stanford Social Innovation Review, Winter 2016.

13. Susan Wolf Ditkoff and Abe Grindle, “Audacious Philanthropy,” Harvard Business Review, SeptemberOctober 2017.

14. William Foster, Gail Perreault, and Elise Tosun, “Ten Ways to Make a Big Bet on Social Change,”Stanford Social Innovation Review, May 10, 2017.

15. Phil Buchanan and Ellie Buteau, “Shifting Winds: Foundations Respond to a New Political Context,”Center for Effective Philanthropy, April 2017.

16. 性侵案件呈堂物证套件（sexual-assault evidence kits），也称强奸取证套件，可以让女性在被性侵犯后，按照套盒中的标准取证规范，通过求助医生、护士，来固定各种证据。

17. 该机构通过宣传和支持，促进自闭症患者全生命周期的全方位解决方案，提高社会对自闭症患者的理解和接受程度，推进对自闭症和相关疾病的研究和干预。

18. 应用行为分析法将目标任务，即教学的知识、技能、行为、习惯等，按照一定的方式和顺序分解成一系列较小的或者相互相对独立的步骤，然后采用适当的强化方法，按照任务分解确定的顺序逐步训练每一小步骤，直到儿童掌握所有步骤，最终可以独立完成任务，并且在其他场合下能够应用其所学会的知识、技能。

19. 蓝十字蓝盾协会，一家美国蓝十字蓝盾医保组织，由蓝十字蓝盾医保联合会（双蓝联合会）和39家独立经营的蓝十字蓝盾地区医保公司组成，是美国历史最悠久、规模最大、知名度最高的专业医疗保险服务机构。

20. 机会图（opportunity map）是一种分析工具，用以判断各个区域的机会充足程度，以便更好地寻找机会资源，并对机会贫乏的区域进行改善。

21. Margot Sanger-Katz and Quoctrung Bui, “How to Reduce Mass Shooting Deaths? Experts Rank Gun Deaths,” The New York Times, October 5, 2017.

22. Jamie Fuller, “Environmental Policy Is Partisan. It Wasn’t Always,” The Washington Post, The Fix, June 2, 2014.

23. 政治行动委员会（Political Action Committee，简称PAC），美国政治组织，旨在筹募及分配竞选经费给角逐公职的候选人。

24. 社交媒体倾听（social listening）是通过捕捉网络上与品牌、产品、营销事件相关的关键词，监测消费者对此表达了何种看法的行为。

25. Hashtagify.me是一款社会化媒体主题标签分析工具，可以通过知名度、关系、语言、影响力等范围进行筛选，帮助用户找到受众面最广和最受欢迎的话题。

26. RiteTag是一款查看特定的标签和用户推特之间关联性的软件。

27. Typeform是一家制作线上调查问卷的公司。

28. Poll Everywhere是一家基于网络的短信投票公司。

案例研究

捐赠的理性之光㊟

作者：马克·冈瑟

译者：陈智勇

脸书联合创始人、亿万富翁莫斯科维茨夫妇开始了慈善界有史以来更为另类的尝试，通过创建开放慈善，投入巨资去解决一直以来被主流慈善所忽视的社会问题，并致力于使其成为更公开透明的慈善组织。

慈善圈里流传着一句老话：如果你了解一家基金会，那只能算了解这家基金会。每一家基金会都是独特的：那些极其富有的人不可能靠着追随他人而取得今天的成就，他们当然希望自己的基金会也一样能够傲视群雄。

尽管如此，在美国8.6万家资助型基金会中，几乎没有哪家像“开放慈善”（Open Philanthropy Project）一样如此另类，与主流基金会差异巨大。

开放慈善的两位创办人是脸书联合创始人达斯汀·莫斯科维茨和他的妻子凯莉·图纳。开放慈善可以捐献给社会的财富数额庞大。2017年年底，莫斯科维茨的净资产约为143亿美元，而莫斯科维茨夫妇表示，他们打算在离世之前捐出所有。在美国慈善基金会的资产榜单上，开放慈善的排名已超过福特基金会，仅次于盖茨基金会（Bill &Melinda Gates Foundation）、陈－扎克伯格计划和乔治·索罗斯的开放社会基金会（OpenSociety Foundations）。

莫斯科维茨夫妇的捐赠正在打造一个理性主义的宏伟实验：为几乎所有慈善事业的核心难题寻找答案。比如，我们究竟应该优先资助教育、科学还是艺术？应该先帮助附近社区的穷人还是远在千里之外的穷人？治愈疾病和影响公共政策哪个更重要？对此，开放慈善以有效利他主义为指导思想。有效利他主义是一种追求利用理性和证据，来确定做慈善最佳方式的哲学和行动。一名知情人士说："他们是一群坚定不移地追求成果的技术宅。"

开放慈善名副其实，比其他任何一家大型基金会都更加透明。开放慈善的员工会在博客上发表长文，分析解释机构的重大决策。这么做的目的有两个：一是要用外界的批评来检验他们的判断，二是希望可以影响其他慈善家。他们甚至会公布做出招聘决定的原因。比如，他们这样评价一名新招募的项目官员："他要学习的东西还有很多，还有很长的路要走。"开放慈善还会刊登一篇2000字的长文，说明决定不公开某些信息的理由。

开放慈善在项目领域的选择上也是开放的：它不囿于任何特定的慈善目标。开放慈善资助了一系列看似随意，且又互不相连的社会问题、非营利组织和项目，包括全球扶贫、刑事司法改革、科学研究、动物福利、人类灭绝风险、美联储的货币政策、太阳能地球工程研究、慈善事业的历史，以及改进人类决策等。事实上，它的选择标准只有一个，那就是任何该组织判断可以帮助解决的、重要却被忽视的问题。

开放慈善的做法给包括慈善家在内的所有捐赠人提出了问题：你是否已经尽力而为了？你怎么知道自己做得如何？如何选择你支持的慈善事业？你是否分享从中学到的东西？

上述问题的确没有得到应有的重视。开放慈善执行主任霍顿·卡诺夫斯基说："我们经常会听到关于政府应该做什么、企业应该做什么的

讨论，但是却鲜有关于基金会应该做什么的讨论。现在是慈善家们开始参与讨论的时候了。”

行业深耕

2017年冬天，我去旧金山和开放慈善的领导层会面。凯莉·图纳那天因身体不适没有去办公室，我们只得通过视频连线进行采访。图纳是个友善、体贴的年轻人，年仅32岁。我忍不住想，她比我的长女还要年轻，不仅管理着140亿美元的财富，而且参与慈善资助已达10年之久。

我们聊了一会儿，我就问图纳，她是否认为自己是有效利他主义者。“没错。”她回答道，并反问我，“那你呢？”我说我也算是。有效利他主义是受到普林斯顿大学哲学家彼得·辛格的思想启发而产生的。1972年，辛格在他的一篇名为《饥荒、富裕和道德》（Famine, Affluence, and Morality）的论文中首次提出这一概念。辛格写道：“如果我们有能力阻止一些非常糟糕的事情发生，且不会因此严重违背道德，那么我们应该在道义上出手阻止。”2009年，在牛津大学讲授哲学的托比·奥德和威尔·麦卡斯基尔戏称自己为“超级强硬的行善者”，他们开始试图将理性、以结果为上的利他主义思想融入主流，有效利他主义逐渐发展成为一个小型运动，并在不断壮大。迄今，全世界已经成立了超过300家倡导有效利他主义的分支机构，其中许多散布在大学校园里。该领域已经出版了6本书，并成立了包括“你能拯救的生命”“尽己所能”“八万小时”“动物慈善评估员”在内的慈善机构和支持性组织[注]。这些机构几乎都是开放慈善的受赠方。开放慈善已经成为有效利他主义运动的最大资助者。



开放慈善的受赠方之一，人道联盟在芝加哥市中心的麦当劳外举行抗议活动，针对麦当劳鸡肉菜单广告，打出了“我不爱它”（I’m NotLovin’I t）的运动口号

2010年，图纳和莫斯科维茨成为最年轻的签署“裸捐承诺”（Giving Pledge）的亿万富翁。当时“有效利他主义”一词还没有出现，莫斯科维茨还只是一名26岁的哈佛辍学生。在脸书工作的四年里，他担任第一任首席技术总监，获得了巨额财富。而图纳当时还是一名25岁的耶鲁大学毕业生，担任《华尔街日报》驻旧金山记者，她写过有关加州经济、同性婚姻和土耳其美食的文章。



脸书联合创始人达斯汀·莫斯科维茨和他的妻子凯莉·图纳

莫斯科维茨夫妇面对到手的财富表现出了谦恭之心。莫斯科维茨曾说：“凯莉和我只是这些钱的管家，虽然现在这些钱确实是汇集到我们这里了，但它是属于世界的。尽管我们在践行这一想法上做得还不够，但我们非常努力。”

今天，莫斯科维茨把他的精力都投入到了他的第二家技术创业公司阿萨纳（Asana），夫妇俩的捐赠就由图纳全权打理。图纳因此辞掉了记者工作，走访了大量大型基金会。有人建议她“去做那些真正打动自己的慈善事业”，但她并不认同，她内心最想做的就是为人类的未来竭尽所能。

辛格于2009年出版的著作《你能拯救的生命》（*The Life You Can Save*）对图纳影响至深。该书认为，富人们不仅有分享他们财富的道

德义务，而且需要做得有效。该书重点介绍了卡诺夫斯基和埃利·哈桑费尔德的案例：他们是全球最大的对冲基金公司桥水基金（Bridgewater Associates）的投资分析师，一直在努力寻找捐赠的最佳方式。为此，他们创立了非营利组织“有效资助”（GiveWell），致力于通过严谨的研究来寻找世界上最有效的慈善组织。

图纳面临着同样的问题，只是她的资金规模更大而已。

图纳告诉我：“这本书教会我不仅要捐款做善事，而且要尽己所能做到最好。”一位朋友帮她联系上了卡诺夫斯基，他们在一个周日共进了早午餐。图纳说：“我很快就被他提出的各种问题所折服，有效资助所关注的社会问题让我印象深刻。”他们谈到了如何通过使用加碘盐，以低成本的方式提高轻度至中度缺碘儿童的认知能力。“这不是一个吸引人眼球的话题，不由得让我想知道有多少其他慈善事业也是这样，虽然很有前途，但是却被忽略。”

2011年，图纳加入了有效资助理事会，正式与该组织确立了合作伙伴关系，这为开放慈善的诞生奠定了基础。同年，由莫斯科维茨和图纳组建的善意投资基金会（Good Ventures）向有效资助拨了第一笔5万美元的资助。而后，善意投资决定再向有效资助所推荐的慈善机构捐款110万美元。其中最大额的单项资助捐给了对抗疟疾基金会（Against Malaria Foundation）和血吸虫病控制倡议（Schistosomiasis Control Initiative）这两家机构。两者都是有效资助青睐的典型例子，它们的特点是项目周期短、成本低，用已被验证的干预措施来帮助世界上最贫穷的人。有效资助迄今所提供的资助总额高达3.75亿美元，而其中大约60％来自善意投资基金会。

2012年，有效资助决定将其办公室和5名员工从纽约迁至旧金山，以便能够离图纳和其他技术行业的捐赠方更近些。而后，善意投资和有效资助共同创建了一个名为有效资助实验室（GiveWell Labs）的研究项目，试图寻找直接资助慈善机构以外的捐赠机会。有效资助实验

室最终演变成了开放慈善，并于2017年从有效资助中独立。但是它们仍然在旧金山市中心共同办公，且理事会成员和部分员工同时为两家机构服务。

概括来说，图纳至少在以下7家慈善机构担任理事或主要捐赠者：

·开放慈善有限责任公司，主要提供资助建议，跟踪结果并公布研究成果。

·开放慈善行动基金（Open Philanthropy Action Fund），一个支持无党派倾向倡导运动的小型501（c）（4）社会福利基金。

·开放慈善基金（Open Philanthropy Project fund），在硅谷社区基金会旗下设立的捐赠者指导基金。

·善意投资基金会（Good Ventures Foundation），一家进行资助和投资的私人基金会。

·善意投资，一家支持型组织，也在硅谷社区基金会名下。

·善意投资有限责任公司（Good Ventures LLC），一家营利性影响力投资公司。

·有效资助，一家传统的501（c）（3）非营利组织。

在本文以下部分，为简单起见，以“开放慈善”代表由开放慈善有限责任公司、开放慈善行动基金和开放慈善基金这三家机构做出的所有资助和投资。

开放慈善的联合创始人、主任兼理事会成员亚历山大·伯杰说：“开放慈善旗下的每一家机构都有其存在的理由。”显然，税收考虑是选择设立实体种类的关键，捐赠者指导基金为在世的捐赠者提供

了更优厚的利益。而设立开放慈善有限责任公司的初衷是它可能在今后为其他捐赠者提供建议。除了成立以上多样的机构，莫斯科维茨和图纳还为其关注的其他慈善事业捐赠。2016年，他们宣布捐赠2000万美元帮助民主党竞选，希拉里·克林顿也在其支持之列。同时，他们也是比尔·盖茨的突破性能源风险投资基金（Breakthrough Energy Ventures）的投资者，该基金正在研究气候变化的解决方案。

如此复杂的组织结构使开放慈善并不能时刻做到名副其实的“开放”。虽然开放慈善声明除极少数情况，会在网上列出所有资助情况，但通过捐赠者指导基金给出的资助就不能追溯到原始捐赠者。它名下的各个机构披露了部分但并非全部的投资。更重要的是，开放慈善与私人基金会不同，它并没有披露其年度运营成本和员工最高薪酬与福利的明细。因此，开放慈善在研究和分析上花了多少钱，是否会因为在这些方面投入更多而变得更有效，就不得而知了。

即便如此，开放慈善会通过机构的博客发布重大决策和资助成果报告，并公开验证自己的假设。卡诺夫斯基说：“我们将透明度看作我们实验、创新和挑战现状的核心领域之一。”图纳在早些时候公开了她与资助方、非营利组织和学者进行的100多次对话的详细记录，卡诺夫斯基撰文解释了自己在三个关键社会问题上的思想变化。其他开放慈善的研究人员也发表了对诸如移民问题对美国工人的影响、哪些动物值得成为道德关怀对象等问题的深入研究，后者的研究报告甚至超过了10万字。

斯坦福大学政治学教授、大学慈善与公民社会中心的联合负责人、有效资助理事会成员罗布·赖克说：“开放慈善的运作方式对整个世界开放。我们可以通过阅读他们那些复杂，且篇幅长到荒谬的博客文章来了解。我认为他们这样做值得赞许。”

最重要的决定

那么，开放慈善如何决定支持哪些社会领域的课题呢？在图纳、卡诺夫斯基和亚历山大·伯杰的领导下，这是一个漫长且艰巨的决策过程。伯杰于2011年从斯坦福大学毕业后就加入了有效资助，现在是开放慈善的主任兼理事会成员。有效资助支持的是有一定历史的服务性慈善机构，而开放慈善与它定位不同，它决意找到包括那些高风险、高回报的资助在内的、更广域的资助机会。卡诺夫斯基说，选择支持什么是“慈善家做出的最重要的决定之一，也许没有之一”。

图纳、卡诺夫斯基和伯杰深入研究了慈善的历史。他们翻阅成功的慈善案例研究，比如早期的慈善家们如何推动绿色革命、如何资助那些成功研制避孕药的研究，以及如何帮助降低核战争的风险[注]。他们还委托史学家开展新的研究，评估慈善在推动奥巴马医保法案和平等婚姻权上发挥的作用。

他们从这些成功案例中找到了一些共通之处。图纳说：“慈善界实现的突破性成功主要来自政策完善和支持突破性科学研究这两大块。我们想要深入了解这两大类信息。”

他们列出了一个长长的社会问题清单，并对其进行了排名。三个排名标准分别是：

·重要性：这个问题影响了多少人，影响有多深？

·被忽视：在其他条件相同的情况下，我们更倾向于那些不太受关注，特别是那些被其他主要慈善家忽视的社会问题。

·可操作性：资助方可以通过明确的方法为解决问题做出贡献。

图纳、卡诺夫斯基和伯杰都称自己为有效利他主义者。所以，他们通过上述标准所选择的一系列慈善事业与规划，或多或少与有效利他主义运动的支持方向一致。举例来说，有效利他主义者普遍对人类的存在风险十分担忧。存在风险是指未来的事件可能会摧毁人类或导致人类物种的灭亡。Vox新闻的迪伦·马修在2015年参加有效利他主义者全球会议后写道：“有效利他主义者刚开始主要关注全球贫困问题，现在则越来越多地资助计算机科学研究，以预防人工智能引起的大灾难。虽然有过度泛化之嫌，但是计算机科学专业人士都已经相信，拯救世界的最佳途径就是进行计算机科学研究。”他们将人类的存在风险称为x－风险（x-risks）。他们之所以关注这种风险，就是因为他们相信即使发生全球灾难的可能性只有小幅下降，也具有很高的预期价值，因为这关乎数十亿人的生命。

人类的存在风险可以说是被忽视的社会问题的典型例子。卡诺夫斯基指出：“政府和企业都没有动力去关注可能性很低，但一旦发生就会非常糟糕的最坏情况。”开放慈善团队研究了世界末日的场景，从地磁风暴到核战争，再到大范围的饥荒，他们将这些问题都汇总在一份清单里，最后从中选定了两个重点领域：一是生物安全领域，旨在保护世界免受自然流行病、生物恐怖主义和生物武器的危害；二是努力克服高级人工智能带来的危险（参见107页“你可以挽救的机器人”）。

开放慈善也将重要性、被忽视和可操作性三项标准应用于美国的政策议题上。在开放慈善列出的一份包含20多个议题的清单中，高居前五位的议题是：刑事司法改革、家畜福利、宏观经济稳定、移民政策和土地使用改革。这是一个有争议的清单，人们会质疑为什么前五名包括家畜福利问题而不包括气候变化，为什么包括刑事司法改革而不包括公平公正。

气候变化是优先列表中最明显的疏漏。卡诺夫斯基对此的解释是：“虽然气候变化的重要性毋庸置疑，但我们认为还有其他类似的重

要问题更容易被忽视，也更具有可操作性。”美国已经有其他基金会为改善气候变化投入了数十亿美元，但批评家们认为几乎没有看到什么成效。卡诺夫斯基接着说：“某种程度的减排是易于做到的，但要在指定期限内将气温降低2摄氏度非常困难。”

这有助于解释为什么开放慈善支持地球工程研究。地球工程是指通过人工冷却地球，来抵消气候变化影响的大规模努力。慈善界对地球工程的投入很少，政府提供的资金支持则更少。而开放慈善向哈佛大学捐赠了250万美元，用于支持该领域知名专家戴维·凯斯领导的太阳能地球工程研究，即通过反射太阳光来冷却地球。开放慈善还捐赠了300万美元给气候工作基金会（ClimateWorks Foundation）领导的一个项目，旨在帮助贫穷国家用高效、环保型的制冷方法来替代有污染的制冷剂。卡诺夫斯基说，预计开放慈善将来会资助更多的气候变化方面的努力。

与气候变化的情况完全不同的是家畜福利问题。自1975年彼得·辛格的划时代著作《动物解放》（*Animal Liberation*）一书出版以来，这一问题就受到许多有效利他主义者的关注。图纳、卡诺夫斯基和伯杰相信家畜可能会感到痛苦。而在过去的整个动物保护运动中，每年在家畜福利方面的支出不超过2500万美元。图纳说：“有不计其数的家畜分布在世界各地，它们的饲养条件都非常糟糕，但每年用于家畜福利的资金却很少。”

开放慈善大大推动了这一领域的工作。2015年年底，曾在美国人道协会（Humane Society of the United States）工作的耶鲁大学法学院毕业生刘易斯·博拉尔德加入开放慈善，担任首位家畜福利项目官员。他就是前文里提到的“还有很长的路要走”的那位应聘者，但是他成长得很快，至今已负责向24个国家和地区的50家非营利组织提供了4700万美元的资助。大部分资助被用于支持动物福利维权组织要求大公司停止将母鸡关在小笼子里的做法。彼得·辛格将这些笼养的母鸡形容

为“全美境内关得最密闭、拥挤不堪、最悲惨的动物”。全球笼养的母鸡很多，有约3.2亿只。

这些资金使得诸如人道联盟（Humane League）这样的非营利组织改头换面。这家机构以前的年预算不到100万美元，且仅有不到12名带薪工作人员。博拉尔德说：“这些工作人员有着惊人的创意，但只能在资金受限的情况下工作。”2016年至2017年，开放慈善一共给人道联盟提供了500万美元的资助，该机构2018年的支出超过700万美元，有75名员工。人道联盟开展的强势宣传说服了包括克罗格公司（Kroger’s）、赛百味快餐连锁店（Subway）和帕尼罗面包店（Panera Bread）等在内的美国大型食品零售商改进其动物福利政策。至今，由开放慈善支持的这些倡导组织已经获得了约300家美国食品公司取消其层架式鸡笼的承诺。人道联盟执行理事戴维·科曼－希迪评价说：“我们的运动所取得的胜利成果有了指数级增长。”该组织也逐步实现了专业化，已经雇用了第一位人力资源总监和法律事务专员，并提高了工资待遇。科曼－希迪说：“在我们这里工作不再需要舍弃一切的自我牺牲了。”

开放慈善推动无笼养政策引发了一些反对意见，这些反对声不仅来自鸡农，还来自动物权利组织“直接行动”（Direct Action Everywhere）。该组织认为，将鸡进行无笼饲养可能不会改善鸡的生活，只会让人们对消费某些鸡蛋品牌自我感觉良好，从而刺激消费。养鸡业从业者认为母鸡在笼中生活会更好。

对此，开放慈善做了其他基金会都不会做的事：它重新审查了关于笼养对母鸡福利影响的证据。开放慈善的研究分析师安杰亚·乔特拉用了大约6个星期的时间编纂了一份长达9500字的报告。他在报告中承认，科学家对无笼饲养的评价不一。但另一方面，他肯定了开放慈善对无笼饲养运动的支持。乔特拉写道：“我们仍然相信我们的资助加速

了无笼式系统的采用率，这对于蛋鸡是绝对有益的。而我们犯的错误是没有更早、更彻底地就这个主题展开研究。”

家畜福利项目充分展示了开放慈善的能量，这一相关领域的资助已经达到4700万美元，这对动物保护运动来说是一笔相当大的资金，但对开放慈善所拥有的资源来说却只是一个零头。开放慈善促进了美国一小部分相关组织的蓬勃发展，并推动了中国、印度和拉丁美洲的动物保护运动。据博拉尔德估计，开放慈善为全球家畜运动创造了190个工作岗位。它提供的资金主要用于支持农场养鸡和农场养鱼的福利改革运动，不参与素食倡导、收容动物、教育参观者的农场避难所之类反对屠宰、竞争性的动物保护领域。

许多大型基金会和开放慈善一样，在如何定义社会问题的解决之策上一言九鼎。但开放慈善承受的风险更高，因为它得找出那些被忽视的社会问题，而在这些问题上它已经被默许为一个主导角色。因此，误判或权利滥用都有可能导致严重后果。

开放慈善已经认识到了这一点，开放慈善的团队表示，他们努力“对自身认知的理性认知保持怀疑”。卡诺夫斯基说：“我们有很多正在进行的项目会对已经做出的基本假设提出质疑。”他列举了无笼饲养的研究，以及由高级顾问戴维·鲁德曼完成的深入研究。鲁德曼已经研究了移民问题、驱除寄生虫问题，以及如果将更多的人关进监狱并判处更长刑期是否可以减少犯罪的问题（结论是否定的）。开放慈善还试图提高其员工判断的准确性，例如，让他们参与所谓的“校准训练”（calibration training），来帮助员工避免过度自信，以更好地预测局势。

我们无法预测这是否有助于改善开放慈善的决策准确度。这在很大程度上取决于项目官员，他们应该具备良好的人脉、受人尊重，并且是专业领域的行家里手。对项目官员提出的资助申请，开放慈善按照5：4：1的规则来做出决定：一半的项目资助必须说服理事会；近四

成的资助经过图纳、卡诺夫斯基和伯杰的首肯即可（哪怕他们不完全认同，但能理解这些资助的意义）；剩下的一成，则是自由裁量的，即除非这几位负责人表示反对，否则基本上会得到快速批准。

被忽略的社会命题

基金会属于美国最无须被问责的强大机构之一。它们只要满足联邦税务局的报告要求，就没有义务解释它们在做什么或者不做什么。缺乏问责可能会导致思维狭隘和无效的资助，但这也为那些敢于冒险、支持不受欢迎或被忽视的社会命题、解决需要几年或几十年才能解决的问题的慈善组织留下了空间。

开放慈善充分利用了这种自由，践行卡诺夫斯基所谓的“放长线钓大鱼”式的战略捐赠（hits-based giving）。卡诺夫斯基说，慈善事业最大的成功往往来自冒险以及不惧怕失败。他写道：“当慈善家资助低概率、高收益项目时，他们做的正是基金会相对于其他机构来说最擅长的事。”这一价值观贯穿了开放慈善的许多资助项目，包括它的科研资助项目。

戴维·贝克博士是生化学家，华盛顿大学蛋白质设计研究所主任。20多年来，他一直致力于制造自然界中未曾被发现的蛋白质，《纽约时报》在报道中将其誉为“匠人级蛋白质”。贝克和同事们使用通过众筹获得的计算机、手机和由一群RosettaCommons成员的科学家共同构建的开源软件，设计了数千种具有巨大潜力的蛋白质。其中包括一种流感疫苗，由数个蛋白质组成的纳米级颗粒。如果这一疫苗2017年冬天面市，那肯定会有数以百万计的美国人会为之欢呼雀跃。(注)

你可能认为政府或制药业会对单次剂量就能达到终生免疫效果的疫苗感兴趣，可事实并非如此。而开放慈善则向贝克及其合作者提供

了1140万美元的资助，用于支持相关疫苗研究，以及开发研发该疫苗所需的软件工具。流感每年造成29万至65万人死亡，并有可能严重暴发，其严重性有如1918年的流感大流行[注]，那次流感造成的死亡人数可能超过5000万。

负责开放慈善科研资助的克里斯·萨默维尔和希瑟·杨斯表示，贝克的科研工作与开放慈善的目标一致。萨默维尔告诉我："对我们来说，这笔资助在很多方面都很重要。第一，它针对的是一个当下的问题，即目前的季节性流感疫苗效率低下的问题。我们希望有一种更好的一次性儿童疫苗，可以为人类提供终身保护。第二，它针对的是我们关心的流行病风险。流感将是我们未来面临的最可能发生的流行病之一。第三，它符合我们为改进科学做贡献的目标。如果我们可以设计新奇的蛋白质，那我们还能够做得更多。"

开放慈善的科学研究计划仍在进行中，其关注的重点领域仍有待确定。尽管如此，自从萨默维尔和杨斯辞去加州大学伯克利分校的研究工作，于2016年加入开放慈善以来，他们已经完成了近20笔资助，共计约5600万美元。其中，最大一笔高达1750万美元的资助给了进攻疟疾（Target Malaria）这家机构。进攻疟疾致力于开发和处置转基因蚊子，来遏制撒哈拉以南非洲地区的疟疾，它也受到了盖茨基金会的资助。开放慈善还资助了修复受损肝脏的研究、绘制大脑结构图像的方法等项目。还有一些资助则用于支持"突破性基础科学"，其研究目的是提供对于全局的洞见，但并不关注具体的短期结果。所有这些都是被商业和政府所忽视的课题领域。

开放慈善对流感研究的资助横跨两个类别，主要方法是针对流感本身进行基础研究，并同时提供可以创造蛋白质的工具。科学家们已经敦促联邦政府每年花费高达10亿美元研制一种通用疫苗，但政府却对此呼声充耳不闻。生产疫苗的制药公司亦对此不感兴趣。萨默维尔

说："如果戴维的通用流感疫苗有效，那么'季节性流感疫苗'产业将被消灭。"

贝克多年来一直得到联邦基金的资助，但美国国立卫生研究院拒绝了他关于研究流感疫苗的申请，理由是这一疫苗"处于过于早期阶段，因此存在风险"。萨默维尔和杨斯认为，政府不愿意为结果不明确的实验提供资金支持，这为开放慈善带来了机会。2017年，他们邀请那些在美国国立卫生研究院项目申报中被拒的研究人员向他们提出申请，旨在为高风险、高影响力的创意提供资金支持。大约120位研究人员重新提交了申请书，其中的4个团队获得了1080万美元的资助。

这进一步证明开放慈善不会听命于专家意见或传统智慧。卡诺夫斯基说："我们对被忽视的社会领域的兴趣往往会带我们找到那些社会规范和传统的团体所反对的社会问题。"主流之外就是开放慈善之所思，之所在。

有良知的科技主义者

参观开放慈善时你会发现，在那里工作的大多数人看起来都很相似。加州大学伯克利分校和斯坦福大学的终身教授克里斯·萨默维尔已到了退休年纪，他的同事希瑟·杨斯有一个儿子在上大学。除此之外，其余的员工都只有二三十岁，而且他们中只有一个人是非裔美国人，其他大多数人都曾就读于名牌大学。在开放慈善网站上列出的21名员工中，包括卡诺夫斯基在内的5名员工毕业于哈佛大学。

三年前，卡诺夫斯基曾说："我们机构组成的多元化还不够理想。"现在，他承认仍然是这样。

开放慈善的许多人都信奉有效利他主义，这可能是一个问题。曾在有效慈善理事会任职，而且曾与卡诺夫斯基同在桥水基金共事的乔恩·比哈尔表示："信奉有效利他主义的社群及其领导层以缺乏历练的青年精英为代表，在妇女、少数族裔、民主运动意识方面都有所欠缺，他们的问题不少。"

开放慈善与有效利他主义运动的密切联系，以及其超然的理智取向可能导致其错失推动社会变革，并从失败经验中吸取教训的机会。

哈德逊研究所（Hudson Institute）的高级研究员威廉·山布拉表示，过分关注"全球捐赠的宏大宇宙工程"有可能会忽略解决小规模问题和建立共同体之类的工作。而这样的工作虽然麻烦，但也重要。山布拉写道："有韧劲、不愉快、充满争议的地方政治和市民组织是一所宏伟的公民学校。尽管有笼统概括之嫌，但是我想说每一家基金会，甚至是那些最大型的基金会，都应该将至少10％的捐赠用于支持扎根于本地的慈善事业，即他们可以亲自走访并可以密切关注项目进展的慈善。"他建议自己动手，亲力亲为。他认为大型基金的"认知精英"急需"培养公民意识和同情心"。

山布拉是一位保守派人士，他的这些评论得到了一些左翼人士的响应。开放慈善对人类遥远将来的投资特别让一些人反感。一位非营利组织的创始人说："我更关心眼下看着自己的孩子死于腹泻的母亲，而不是那些还没有出生的人类。"这位创始人不愿意透露姓名，因为他还希望与开放慈善合作。

团结组织（Solidaire）的创始人利亚·亨特－亨德里克斯也表示，有效利他主义低估了草根运动的力量。团结组织是由一群资助社会制度改革的捐赠者组成的。亨特－亨德里克斯写道："我们这个时代最紧迫的危机是政治经济制度造成的。它们深深扎根于历史，根植于资本主义和帝国主义，这中间还夹杂有种族主义和性别歧视。在我们追求

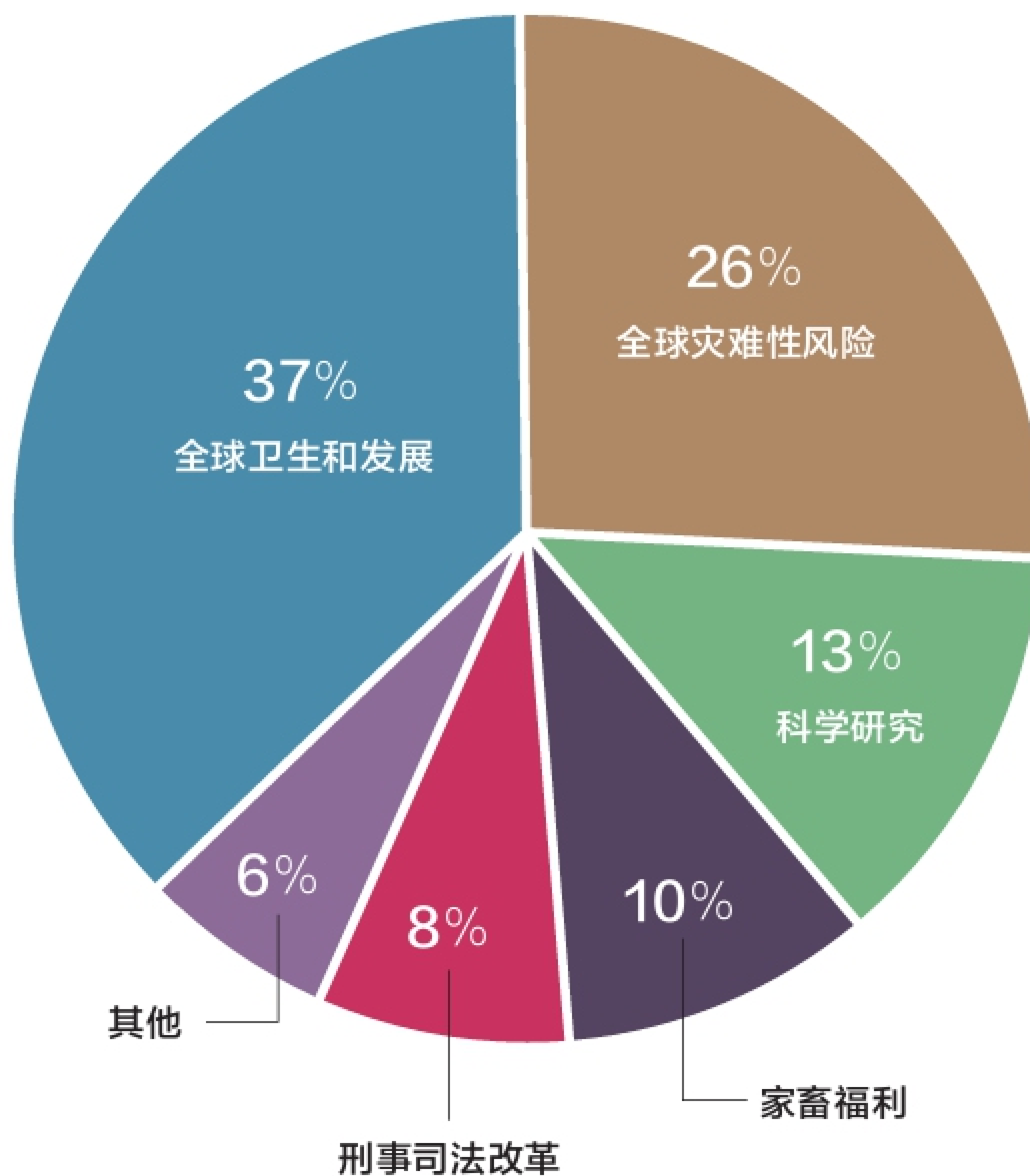
经济和政治变革的过程中，团结组织的基本承诺是进行社会运动，力求质疑、破坏和改造这些制度。”

伯杰辩护说：“我们的确资助了一些社会运动。”他指出，他们资助了家畜福利团体、争取刑事司法改革、反对限制性分区，以及争取更公正的货币政策的组织。但是，公众完全有理由提出质疑，如果开放慈善中有更多元化的理事会和员工的话，那它是否会支持争取种族平等的努力呢?

如果开放慈善继续将更多资助用于寻求保护人类的后代，而不是解决人类今天正在遭受的痛苦的话，那么其资助领域的优先性问题就会被更多地质疑。卡诺夫斯基在2018年1月发布了一篇关于优先目标的长文，他写道，他和开放慈善的其他理事仍旧赞同“将相当一部分（但不是大部分）资本用于支持‘简单清晰的慈善组织’：有明确且毫不含糊的意愿，通过认真、理性及合理优化的方式去帮助不幸的人”。但他还说，开放慈善对有效资助指导的这类慈善项目的捐赠，可能不会超过其捐赠总额的10％。2017年，这一金额达9000万美元，约占37％。从绝对金额来看，为有效资助及其所支持的慈善项目预留的金额将大致保持不变，有效资助执行理事埃利·哈桑费尔德拒绝对此发表评论。家畜福利、刑事司法改革和科学研究的资金预计将维持不变，在未来几年内至少保持在5000万美元的水平。

未来捐赠的主要增长将流向致力于减少全球灾难性风险的项目，包括人工智能和流行病方面的工作。卡诺夫斯基写道：“我们建议将50％以上的全部可用资金用于直接提高有利于人类文明进程的长期结果，这是合情合理的。我认识到有一些被忽视却可操作的很重要的工作，能够改善人类子孙后代的生活。”他的观点反映了主流的有效利他主义者的世界观，即关注人类长期的未来发展，即使这样做意味着任由今天活着的人遭受痛苦，甚至是不幸早逝。

有些人会认为这是开放慈善被冷酷无情的技术专家主宰的证据。然而，这一看法有失公允。大家都认为图纳是一位认真尽责、善解人意的慈善家。卡洛夫斯基也是辞去了一家待遇优厚的对冲基金的工作后来到有效慈善工作的，他不知道能不能在这里取得成功。伯杰捐了自己的一个肾脏来拯救别人的生命。他们都是既有良知又有头脑的人。更重要的是，开放慈善通过有效资助捐出的约2.25亿美元，已经挽救了数百万人的生命，并改善了世界上最贫穷的人们的命运。还有哪家基金会可以声称自己取得了类似的成就，并有证据作为支撑呢?



开放慈善资助

在撰写这篇文章时，筹款咨询公司玛茨&朗迪（Marts＆Lundy）发布了一份调查报告。报告发现，在2017年，四分之三以上超过1000万美元的捐赠都给了高校。例如，脸书的早期雇员、莫斯科维茨的同事塔纳·哈利奇奥格卢向他的母校圣地亚哥大学捐赠了7500万美元。个

人捐赠（不包括基金会捐赠）的偏好领域除高校外最受欢迎的就是艺术、文化和环境。可谁知道这些捐赠会带来什么好处呢?

虽然盖茨基金会在全球卫生方面的工作产生了巨大影响，但长期以来它在改革美国高中方面的努力却令人失望。盖茨夫妇曾在年度公开信中这样问自己：“你在美国教育上花费了数十亿美元，可以展示什么样的成果呢？”对此，他们答道：“是有很多成果，但都没有达到我们想要的水平。”正如教育学者杰克·施耐德和戴维·梅尼菲－利贝在对话网站（The Conversation）中写道的，盖茨基金会在2008年至2013年花费了至少7亿美元用于改进教师评估系统，但后来悄然放弃了该计划。

“这是一个听起来很耳熟的故事。”他们写道，“政策制定者和慈善家一次又一次地联起手来改革公共教育，但到头来他们野心勃勃的项目都功亏一篑。”事实上，有一项资助虽然未获得开放慈善审查通过，但莫斯科维茨和图纳还是捐助了500万美元用于脸书创始人马克·扎克伯格支持的纽瓦克学校改革，然而该项目已不幸夭折。扎克伯格和莫斯科维茨在哈佛大学创办脸书时曾是室友。当然，有一些针对教育领域的慈善资助已经产生了预期的效果，且花费合理。但真相无从知晓。

从长远来看，这可能是开放慈善最与众不同之处。社会领域经常会有很多关于“学习型组织”、“甘于冒险”和“拥抱失败”的言论，但很少有基金会公开分享它们学到的东西、所承担的巨大风险，或坦陈它们的失败之举。开放慈善却践行了以上所有一切，甚至做得更多。它热爱理性和证据，承诺尽可能地做到尽善尽美，并且愿意将其慈善事业中哪些行之有效、哪些无效及其原因进行公开。这在慈善行业可以说是前无古人的，值得其他慈善家学习。

“你可以挽救的机器人”

2016年，开放慈善向开放人工智能（OpenAI）提供了最大额度的资助，该项资助为期三年，共计3000万美元。开放人工智能是由致力于推进人工智能，以造福人类的研究员和工程师所组成的一家非营利组织。这是一笔有关未来的资助，不仅事关人工智能的未来，而且事关开放慈善的未来。

开放慈善的执行理事霍顿·卡诺夫斯基还为此加入了开放人工智能的理事会，这突显了该资助的重要性。为了扩展其在高级人工智能方面的工作，开放慈善正在招募多名技术和政策专家。卡诺夫斯基表示，用于长期工作的资助资金可能会占开放慈善总体资助资金的一半以上，如预防包括高级人工智能造成的灾难性风险在内的人类灾难性风险。

与开放慈善一样关注人工智能的还有2018年3月去世的理论物理学家史蒂芬·霍金、亿万富翁企业家埃隆·马斯克，以及微软联合创始人保罗·艾伦。保罗·艾伦向他的艾伦人工智能研究所提供了一笔为期三年，共计1.25亿美元的资助。他们都在向世人告诫人工智能的危险，并支持这方面的研究来保证人工智能的安全性。

卡诺夫斯基说，“未来20年，至少有10％的可能性”实现超人工智能，但这一点却没有引起广泛关注。他说高级人工智能是“最具活力、最不可预测、最有可能引发世界变革的科学领域之一”。

开放慈善支持人工智能方面的工作，其理念是相信如果技术被政府或恐怖分子故意滥用，或者如果我们不能够给予足够的关注来防止超级智能机器人变得比人更聪明，而让它们逐渐失控，那么这种技术可能会带来灾难。

卡诺夫斯基写道：“如果各个机构最终竞相‘冲刺’，部署强大的人工智能系统，但未能采取足够的预防措施，就可能会产生重大风险。其可能的结果是：一个或高度智能的、自主的、不受控制的系统对一个不正当目标进行优化，这可能会将强大的技术用于不正当的目的，并可能造成重大损害。”

这听起来确实有点像反乌托邦科幻小说。卡诺夫斯基煞费苦心地说，他相信未来在人工智能方面的进展可能带来巨大的好处，例如提高医疗诊断的速度和准确性，或通过提高汽车安全性来减少交通事故。但他担心的是，过度关注人工智能的负面影响可能会导致过早的或产生相反效果的监管。

但是，开放慈善在人工智能安全性方面的工作，就像它在防止全球流行病方面的工作一样，是由一个高度重视遥远将来的世界观所驱动的。尼克·贝克斯特德是一名哲学博士，也是这一世界观的主要支持者。他的博士论文题为《论塑造遥远将来的压倒一切的重要性》（On the Overwhelming Importance of Shaping the Far Future）。他负责开放慈善在灾难性风险方面的大部分工作。许多有效利他主义者认为，即便灾难性风险只减少一点也会带来巨大的预期价值，因为它有可能挽救无数未来人的生命。

迄今为止，开放慈善已经为十几所大学和非营利机构提供了大约5100万美元，用于人工智能的安全性工作，其中包括开放人工智能组织、牛津大学人类未来研究所和位于加州伯克利的机器智能研究所。

卡诺夫斯基说，到高级人工智能成熟时，“我们相信如果那时已经有一个庞大且强大的优秀专家团队，他们在其职业生涯中已经深入思考人工智能可能会出现什么问题，以及我们可以做些什么来阻止它们，那么这个世界会好得多”。

马克·冈瑟（Marc Gunther）

基金会、非营利组织和全球发展领域资深记者、演讲家和作家。他的文章发表在他的博客和《非营利记事报》上。他之前是《底特律自由新闻》记者和《财富》杂志资深作家。冈瑟也是4本书的作者或合著者，包括《信仰和财富：富有同情心的资本主义怎样变革美国商业》一书

/点评/ 陶泽

作为慈善行业的资源提供方，由企业和企业家发起成立的基金会在推动社会创新和社会进步方面发挥着非常重要的作用。此类背景的基金会在美国有近10万家，而在中国才刚刚超过1200家。这些基金会有的追求建立企业和企业家的良好品牌形象，有的追求一个具体社会问题的解决，还有的追求价值观的推广和慈善行业系统的变革，本文所分享的"开放慈善"就是一个例子。虽然它的定位在社会创新领域中风险最高，但其潜在的影响力也最大，需要创始人和管理团队具备卓越的洞察力和直觉，能够放下自我，勇于承担创新失败的风险，同时做出长期投入大量财富的承诺。一批中国前瞻性基金会正同国际同行一起践行透明、多元和包容的价值观，打造中国社会创新的强劲引擎，期待未来全球社会创新市场出现更多的中国原创的社会创新方案。

陶泽

易善·中国慈善信用榜创始人

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为"Giving in the Light of Reason"，有删改。
2. 你能拯救的生命（The Life You Can Save），致力于让更多人成为有效利他主义者；尽己所能（Giving What We Can），致力于邀请民众捐出10％的终生所得，用于全

球减贫；八万小时（80000 Hours），致力于为如何选择最好的、最有效率的工作提供建议；动物慈善评估员（Animal Charity Evaluators），致力于找到并推广最有效的动物保护方式。——译者注，下同

3. 1991年，《纳恩－卢格法案》由慈善界人士推动并获得通过。该法案的目的是使核武器失效或被摧毁。开放慈善的一个会议室以纳恩－卢格（Nunn-Lugar）命名。

4. 2017年10月至2018年2月，美国暴发了近年来最严重的一次流感，多人因此死亡。

5. 1918年的流感大流行是于1918年1月至1920年12月暴发的全球性H1N1甲型流感疫潮，由一种被称为西班牙型流行性感冒引起的传染病，为人类历史上最致命的自然事件之一。

实地报道

社会影响力债券：一种全新形式的金融工具㊟

作者：萨拉·穆雷

译者：刘韵

2010年，第一只社会影响力债券在英国彼得伯勒诞生。它在降低刑满释放人员再犯罪率的同时，成功地为社会投资者带来了经济回报。这是否是通过金融手段实现社会影响力的新方式?

罗布·欧文清楚地知道什么能让刑满释放人员不重蹈覆辙。“那就是要有容身之处，要有奔头，也就是工作，并且在这个过程中有人扶持。如果我们能把这三方面做好，再犯罪率就会下降。这并非难事。”

但是要为如此全方位的服务筹资就不容易了。作为圣贾尔斯信托（St. Giles Trust）的首席执行官，欧文领导这家英国慈善机构为极端弱势群体（包括有犯罪前科的人）找工作、找房子，并提供其他支持，改善他们的生活，让他们能为社会做出积极的贡献。因此，当得知有一种为降低再犯罪率买单的新机制时，他十分希望参与。

这一机制就是世界上首只社会影响力债券（Social Impact Bond）。这种金融工具不但能让政府从私人投资者手中为社会干预措施筹集更多资金，同时又避免拿纳税人的钱冒险。社会影响力债券是“成果投资者”（通常是政府或国际资助机构）与投资人之间的合同。投资人为切实可行的社会干预措施预付项目经费。如果合同中约定的目标实现了，成果投资者会向投资人支付报酬。



圣贾尔斯信托的同伴咨询员帮助无家可归、长期失业和有犯罪前科的弱势人群

社会影响力债券诞生于2010年，旨在为包括圣贾尔斯信托在内的慈善组织联盟筹集资金。该联盟为英国东部城市彼得伯勒的短期服刑人员提供服务，目的是降低他们出狱后的再犯罪率。

2017年7月，彼得伯勒社会影响力债券的设计者，社会金融公司（一家非营利组织）宣布这个试点项目取得了成功：它将服刑人员的再犯罪率降低了9%，超过了债券发行时英国司法部设定的7.5%的目标。因此，投资人拿到了政府返还的全部资金，并在投资期内获得了超过3%的年化收益率的投资回报。

彼得伯勒社会影响力债券的成功标志着社会性融资的发展向前迈出了重要的一步。将财务回报与项目成果挂钩，不仅节省了纳税人的钱、降低了政府承担的风险，还回应了社会部门从衡量产出（服务的人数）转为衡量成效（改变命运的人数）的压力。社会影响力债券在

返还投资人本金的同时实现了收益，这表明，重新思考如何改善社会服务及其支付方式，可以为社会面临的某些挑战找到新的解决方案。

社会融资的创新之举

当彼得伯勒社会影响力债券面世时，英国的经济衰退和紧缩政策使社会服务项目面临巨大的筹款压力，急需找到其他融资方式。英国政府于2000年成立的社会投资专项工作组从成立之初就在为社会投资创建市场，并想办法让金融部门参与解决社会问题。

罗纳德·科恩爵士是社会金融公司的联合创始人，在2000年至2010年间担任专项工作组的主席。他回忆起首次讨论社会影响力债券的情景。那时，工作组的两名成员提出，为了防止有犯罪前科的人再次犯罪，可以通过将再犯罪降低率与金融收益挂钩，来资助一些社会专案，并就此征求他的意见。“哇，”科恩说，“你们已经找到了将资本市场和社会企业家联系起来的关键。”

尽管资助彼得伯勒债券的是包括洛克菲勒基金会在内的慈善领域投资者，他们还是希望自己投入的资金能获得回报。因为只有证明社会影响力债券的原理行得通，才能吸引私人投资者。社会影响力债券的资助者们相信，如果这一模式取得成功，它将向私人投资者证明其潜力，从而改变以往社会服务项目的资助方式。

在2007至2011年间担任洛克菲勒基金会执行总监，领导基金会影响力投资项目的安东尼·巴格－莱文说：“我们认为社会影响力债券是为社会问题解决方案融资的一个创新。”

彼得伯勒债券的投资人共筹款500万英镑，并且制定了项目指标。刑满释放人员的再犯罪率必须降低7.5％或以上，司法部才会给投资者

返还投资。如果再犯罪率被控制得更低的话，投资人能获得更高的回报，年投资回报率最高为13％，上限为800万英镑（约1110万美元）。

在2010年项目启动时，约60％的服刑人员在出狱后的一年内会再犯罪。2014年8月，关于彼得伯勒社会影响力债券的首份报告令人鼓舞：首批参与试点的1000名刑满释放人员的再犯罪率与全英国均值相比降低了8.4％。

这一项目最初计划运行7年，项目参与者被分成3期，每期1000人，但由于英国缓刑法的修订，项目在仅试行了两期后，于2015年被迫终止。但是巴格－莱文认为，这个项目的影响深远，甚至超越社会影响力债券本身，因为它推动了一项短期服刑人员回归社会的计划在全英国范围内推广。“我们要记住，社会创新是达成目标的手段。”他说，“我们的目标是弱势群体能获得改善生活所需的服务。”

从衡量产出到衡量成果

出于多种原因，在选择社会融资试点项目上，服刑人员再犯罪率问题是一个颇具吸引力的议题。首先，解决这一问题具备强大的经济动机。英国社会金融公司的兄弟机构，波士顿社会金融公司首席执行官兼联合创始人特雷西·帕兰德简说：“监禁犯人的开销巨大。因此，降低再犯罪率的经济考量令人信服。”

更重要的是，项目的成果可以被量化：通过再次被捕和再次判刑的记录，我们可以看到哪些人受益，并依此衡量项目的成本和节余。帕兰德简说：“社会影响力债券能提供清晰的数据。我们有证据表明，当服刑人员能获得一站式服务和工作机会时，他们在出狱后能生活得更好。这也是项目潜在的成果。”

注重可衡量的数据是该模式的一个关键要素。曾任洛克菲勒基金会总裁的朱迪·罗丹说：“相关民间组织提供了体现项目成果的强有力的数据。”这让社会影响力债券得以吸引投资人，为政府降低风险，并实现投资人的投资回报率。因此，尽管彼得伯勒社会影响力债券是一个试点，但它的创新之处在于社会性融资，而不是社会影响力。

“人们有时会忽略这一关键事实。”罗丹说，“当社会影响力债券被称为‘试验’或‘试点’时，大家想会当然地认为这是在试验某个干预方案。然而，对社会影响力债券的探索绝不该以此为目的，否则我们将缺少强有力的精确数据来计算出合理的投资回报率。”

在英国政府包容性经济部门社会影响力债券中心担任高级政策顾问的安德鲁·帕克还指出，跟踪项目成果可以提高决策能力，决定对问题进行干预的时间和方式，比如无家可归或年轻人失业的问题。“我们需要重新思考如何设计我们的服务，将它和项目成果绑定起来，让政府不再执迷于追求数量。”

社会影响力债券必须基于可测量的数据，这意味着它并不是解决社会问题的万能药。虽然它可以用于解决诸如教育、无家可归和服刑人员再犯罪等问题，但是对于像家庭暴力或临终关怀等问题，却难以提供十分清晰的数据来展示项目成果。科恩说：“有一类社会问题是定性的，无法以计量单位来衡量其结果，并据此确定支付比率。”

自从彼得伯勒社会影响力债券问世以来，已有约100宗社会影响力债券交易成功，筹资超过3.9亿美元。例如在2013年，风险投资家、慈善家J. B.普利茨克和高盛集团共同筹集700万美元，用于资助美国犹他州低收入家庭的高质儿童早教项目。该项目减少了需要接受特殊教育的儿童人数，因此2013—2014年，公共部门节省了超过28.1万美元的经费，美国投资者获得了第一笔社会影响力债券的报酬。

这一模式还激发了发展领域影响力债券（DIBs）的诞生，该债券用于应对诸如疟疾或灾后重建等问题。例如在2017年，国际红十字会发行了一只2700万美元的“人道主义影响力债券”，用来资助为战乱国家的残疾人提供康复服务的项目。

社会影响力债券也因设计复杂且难以复制而被诟病，因为投资者能得到的回报取决于政府潜在节省的开支，且投资的收回由项目成果决定，而每个干预项目的成果和能节约下来的经费不尽相同。社会影响力债券要求的严格测量也超出了很多机构的能力。尽管如此，科恩仍然相信，社会影响力债券可以带来相当可观的社会投资。他说：“社会影响力债券可能最终会在影响力投资市场中占据10％的份额。”

科恩认为社会影响力债券是重构全球资本市场的一个组成部分。他说，“社会影响力债券是首个为了回报和影响力而优化风险的举措。19世纪，我们只衡量财务回报；到了20世纪，我们衡量风险和回报。而现在，面对巨大的社会问题和环境问题，政府无力投入更多资金，千禧一代追求自我存在的意义，投资者想要的不只是财务回报，大家的思想都在转变。”

从这个层面来讲，他认为彼得伯勒社会影响力债券既能降低服刑人员的再犯罪率，还可以为投资者带来收益，它预示着一种新形式的资本运作方式已经到来。“社会影响力债券是一种优化风险、回报和影响力的强有力措施。我们所做的是改变资本在整个系统中的流动。”

萨拉·穆雷（Sarah Murray）

一位自由撰稿人，定期为《金融时报》《经济学人》撰写文章，还为《纽约时报》《南华早报》《华尔街日报》等许多其他媒体撰稿

/点评/ 胡昕

在西方国家，政府在运营时时常面临各式各样的社会问题，为了满足公共服务需要，政府可以资助或者购买社会服务机构的服务。但传统的方式无论服务成效高低，政府的资源都已经拨出且不能收回，令不少人怀疑这是否是运用公共资源的最有效办法。

本文关注的社会影响力债券试图回应这个问题，在这种模式下，政府不再需要一次性大量投入资金，而是可以通过发行债券的方式来融资。政府预先设定期望达成的社会绩效结果，投资者承担前期投入成本，服务提供商使用该笔资金实施项目。只有当该项目达到事先预期的效果时，政府才会向投资人支付本金和利息，利率也和项目效果直接相关。如果项目失败，投资人将会承担资金损失。其中，项目的效果由第三方机构独立进行评估。

本文重点介绍了全球第一只社会影响力债券的来龙去脉和实践结果，单从这个案例而言，社会影响力债券使得政府有机会“免费”检验社会干预项目模式是否有效，使得优秀的社会服务机构获得新的规模化资本投入，更使得影响力投资者同时获得了经济和社会回报，可以说是一种“三赢”的方式。

但我们也要看到，社会影响力债券并非万能药，如美国的第一个社会影响力债券项目在连续4年花费720万美元后最终宣告失败。而在国内，首只扶贫社会效应债券已于2016年年底成功发行，深圳市福田区也正在探索面向本地社区的社会影响力投资债券，相信相关实践将不断涌现。

正如影响力投资领域的著名学者杰德·爱默生（Jed Emerson）所说：“如果说通过投资实现社会、环境和经济价值的融合是在创造一种新的经济范式，那社会影响力债券则是实现新范式的工具之一，它能够帮助我们更好地认清资本的使命与价值。”

胡昕

浙江敦和基金会研发部顾问

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“A New Form of Capitalism”，有删改。

野生动物友好认证：用消费的力量保护自然㊟

作者：布兰登·凯姆

译者：张超

野生动物友好企业网络为保护亚洲象提供了一个可持续的商业范例。

全世界有4万头亚洲象，其中10％生活在不丹与印度东北部边境沿线的丛林里。这一区域居住着数百万人口，随着人类活动的不断扩张，侵占动物的栖息地和迁徙路线，人与动物之间的关系变得剑拔弩张。该地区的茶叶种植园是野生动物的一大杀手：大象经过时会跌入排水沟，会因触碰漏电的栅栏而死亡，或因误食肥料而中毒。

蒙大拿大学的生物学家莉萨·米尔斯曾于21世纪初在不丹开展工作，她首次关注到了种植园对保护大象所起的关键作用。“茶农们也要生存下去，他们并不是有意要伤害动物。茶农们会对你说，‘我们很乐意为保护大象做更多事情，但是我们利润微薄，需要更多的钱’。”

2016年，米尔斯找到了野生动物友好企业网络（以下简称“动友网”）。当时，这家总部在美国的非营利组织已经成为保护野生动物的环保主义者和企业家的集结地。动友网根据米尔斯的研究为该地区的茶农起草了保护大象指南，在2017年年初认证了第一批种植园，并与蒙大拿州的米苏拉湖茶叶公司签署了销售协议。现在，米苏拉湖茶叶公司的顾客可以选择购买经过动友网认证的“大象友好茶叶”。对于茶农们来说，保护大象已经嵌入了他们的商业模式中。

除了大象之外，动友网总共保护了面积与宾州相仿的4.6万平方英里（约12万平方公里）栖息地上的30多个动物种群，其中包括哥斯达黎加的美洲豹、柬埔寨的巨鹮、马达加斯加的狐猴和菲律宾巴拉望的水巨蜥。动友网的认证体系与雨林联盟、公平贸易等可持续领域的认证体系不同。后者会将宣传重点放在生物多样性上，或将收益用于自然资源保护等方面，而动友网则因其在野生动物领域的专业性而独树一帜。

动友网的执行总监朱莉·斯坦说："消费者在吃鸡肉沙拉的时候，不会去主动思考是否有只郊狼因此丧命，或者我身上穿的羊毛衫是否在加工过程中导致一只美洲狮中毒。这些问题并非看得见、摸得着的，而我们的目标是让对这些问题的思考变得更加主流。"

一种新形式的商标

野生动物友好企业网络的前身是一家捕食类动物保护组织，成员是美国西部和加拿大的一群希望与捕食类动物友善相处的农场主。2009年，动友网作为独立的非营利组织重新组建，并将成员范围从农场主扩大到了不希望自己经营的业务伤害到野生动物的任何人。

许多环保认证体系的出台都旨在借助市场力量推动相关政策。根据生态标签指数（ecolabel index）的统计，尽管现行认证标识已猛增至464个，但它们大都关注家畜或农场动物，而不将受经营活动影响的野生动物纳入其中。提倡生物多样性的认证标识通常不会对物种细分，但也有一些例外，比如海豚安全认证的金枪鱼，以及鸟类友好认证的咖啡，但动友网希望关注更多种类的动物。动友网董事会副总裁安·孔茨说："过去还未曾有任何机构关注多种生物高度密集的地区，那里是濒危物种与人类共处的地方。"



亚洲象在印度阿萨姆邦的天然林区之间使用茶园作为廊道

认证体系的要求也往往过于宽泛。生物学家何塞·冈萨雷斯－玛雅说："我们需要的是对我们所关注的具体物种有针对性的认证。"冈萨雷斯－玛雅曾帮助位于哥斯达黎加自然保护区之间的混农林廊道内的咖啡种植户起草"美洲豹友好认证"标准。其中有条款保护散养家畜的安全，从而使其避免美洲豹的捕食，而这恰恰是其他类型标识所缺少的重要细节。

"大象友好认证"和"美洲豹友好认证"项目体现了动友网工作的共同主题：认证的场所大都集中在人类与动物活动都较活跃的、通常毗邻保护区的"在建生态园区"（working landscapes）之中。想要在这些地区成功地开展生态保护工作，就需要兼顾当地居民的生计。

由米尔斯这样的科学家所设定的认证标准虽然是针对特定地域的，但也适用于其他地方。例如，米尔斯希望保护非洲象的机构也来参与建立认证体系。研究人员会在动友网的社群中分享各自的专业知识，从而使得动友网的成效倍增，远超旗下5位雇员之所能。孔茨说："我们的团队规模虽然不大，但是通过我们的网络能够产生极大的影响力。"

野生动物友善茶农认证等类型的认证需要第三方评测，因此费用高昂。例如有机认证可能需要花费几千美元，而某些森林认证甚至要上万美元。孔茨说："这会把我们目标人群中的大多数拒之门外。"

动友网在北美地区会派出训练有素的第三方认证人员走访牧场，而在其他地方则会安排自己的网络成员和当地的自然保护团体进行走访。动友网董事会主席兼野生动物保护协会融资部主任雷伊·维克图里内解释说："我们试图以更低廉的成本，建立一个尽量严格的系统，这样才能让更多的生产者参与其中。"

业内将此称作高等第二方认证。阿德里安·特里夫斯是动友网的前董事会成员，也是威斯康星大学麦迪逊分校"与食肉动物共处实验室"的负责人。特里夫斯认为，第三方认证仍是最合理的。"消费者在监督产品生产过程时，需要更多的证据、更多的信息、更多的信赖。而当缺少第三方监督时，难免会出现走捷径的倾向。"

不过，特里夫斯也承认第三方认证费用高昂的问题，而维克图里内坚持认为，高等第二方认证体系与第三方认证并无太大差异：地方自然保护团体十分敬业，它们特有的地域知识也能派上用场。米尔斯表示，她的大象友好认证团队成员包括从事大象保护工作的当地人和生物学家，后者提供了大象活动的监测信息，并帮助预测潜在的冲突点。孔茨引用一位来自大型第三方认证机构工作人员的评价，指出第三方认证机构对实地情况缺乏了解，未必无懈可击。与之相比，动友网的做法可信度更高。

动友网的价值

虽然许多生产者可能单纯是因为喜欢动物而善待野生动物，但认证给生产者提供了一个创收的机会：一些消费者会为野生动物友好认证产品支付更高价格。另一方面，生产者不经过动友网的正式认证也可以以动物友好之名自我营销。因此，动友网需要能提供超越经济动机的价值。

除了生物保护学家，动友网也有可持续商业的专家及其他生产者。他们共享专业知识，并帮助网络成员共同解决从动物到供应链及与生产相关的各种问题。动友网也会在生产者、环保工作人员和采购者之间牵线搭桥。即使这些会谈并不带来实际的生意，但却是共享商业智慧的良机。例如，收购羊绒的公司可以根据自身对纤维的细节偏好向农场主提供建议。在撮合这些交易时，动友网会谨慎地寻找耐心可靠的买方。孔莰表示，对生产者而言，稳定的关系甚至比更高的价格更重要。一些研究还发现，以财务作为激励的认证计划会疏离生产者，让他们觉得自尊被贬低。动友网以发展为导向的方法或将有助于缓解此种张力。

动友网总监斯坦介绍说，随着动友网的成长，他们已经考虑将其拆分为两个部门：营利性部门和非营利性部门。其中，前者专注于市场营销、供应链、销售和分销渠道。但是目前，这仍是个设想，重点在于进一步扩张网络。“我们希望能建立这样一种氛围：‘我是一名生物学家，我想创业’或者‘我是一名时装设计师，想从一开始就让我的业务对野生动物是友好的。你可以帮我吗’？”

回到大象友好认证茶叶的例子，早期的小订单带来随后的批发订单。米尔斯表示，一家大型连锁超市可能很快会以他们的茶叶作为其自有品牌饮料的原材料。

当被问及大象友好认证的茶叶究竟是一种小众产品，还是可以大规模商品化的产品时，米尔斯说："我认为扩大规模是可行的。了解茶叶背后故事的消费者越多，就会有越多人问'我的茶叶是否伤害了大象'。"

布兰登·凯姆（Brandon Keim）

自由撰稿人，撰写与自然、动物和科学有关的文章，也是《鹬之眼：生物世界的故事》的作者

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为"Look for the Wild Animal Label"，有删改。

走出街区㊟

作者：凯尔·考沃德

译者：刘洋

“我的街道·我的社区·我的城市”项目运用旅行的概念，鼓励芝加哥市老城区的低收入年轻人走出街区，探索他们所在城市的更多角落，找到归属感。

如何在自己居住的城市做一名“观光客”？许多充满活力的大都市有着丰富的教育、经济和文化资源以及多元的人群与创意。但并非每一个城市居民都能够充分利用这些资源。

这正是无数贫民聚集的老城区居民面临的现状。其中许多是有色人种的年轻人。对于芝加哥市低收入社区的年轻人来说，毒品、暴力和失业就是他们的日常。由于缺乏与更广阔的城市区域的连接，这些年轻人的教育发展机会和社会经济前景都会受到阻碍。

贾马尔·科尔在芝加哥北部郊区的一个贫穷社区长大，他的家人中有的为黑帮做事。“我成长过程中认识的每一个人都只想成为三种人：说唱歌手、篮球运动员和毒贩。你所渴望的、你能想到的，都取决于你的出身环境。”

科尔从小就很聪慧且有社会责任感。但和社区里的其他年轻人一样，他从青少年时期起便在街头混日子。不过，自从母亲把他送到车程30分钟开外的威斯康星州基诺沙市另一所高中就读后，他的生活出

现了转机。毕业后，科尔搬回芝加哥，开始为库克区监狱的青少年囚犯提供志愿服务，他们中的许多人从未见过芝加哥的市中心。

“他们谈论的全部都是‘我们家那片如何如何’。”科尔回忆说。当被问及为何从不谈论他们的城市（芝加哥）时，这些年轻人回答说，他们从来没去过市中心，而且觉得不受欢迎。“那里没有黑人的生意。”

从那时起，科尔便致力于借助旅游的力量来改变这些年轻人的观念。2013年，他创建了“我的街道·我的社区·我的城市”（以下简称“我的街道”）。该机构每月组织一次到城市不同区域的参观考察，让低收入青年能够与那些平常没机会见到的企业家、艺术家和社区活动家面对面地互动。这一类活动最终能让参与者（科尔称呼他们为“探险者”）去设想一种习以为常的社区环境以外的生活。

一种全新的体验

2001年从内布拉斯加的韦恩州立大学毕业后，科尔为了参与社会活动搬到了芝加哥南部。他白天在科技行业工作，利用所有空闲时间组织讨论如何鼓励低收入城区青年走出街区的设想。他还出版了3本书，记录青年赋权和社区发展的历程。通过“我的街道”项目，科尔能够像他母亲当年为他所做的那样给年轻人提供旅行的体验，实现想要帮助年轻人的梦想。

科尔和一群志愿者一起组织参访活动，让低收入社区的青少年有机会和各式各样的人互动，见识不同的行业。志愿者下午3点开车去接下了课的学生。从4点左右开始的两小时，参与者与接待机构的专业人士见面。许多参访不只是讨论和对话，孩子们往往有机会获得一些令人兴奋的实践经验，例如尝试3D打印，或者制作模拟数字广告。参观结束后还安排了晚餐，许多年轻人是第一次尝试其他民族的美食，如

委内瑞拉菜或埃塞俄比亚菜。晚上8点到9点30分之间，每个学生都会被送回家中。接待机构只需500美元就可以为15名学生主办一次访问。其他款项来自1000美元到5000美元不等的个人捐款资助。

该计划目前服务芝加哥市77个官方指定社区中4个社区的青少年。这4个社区都是少数族裔占多数。参加者通过学校和非营利组织的渠道被招募进来，再根据学校工作人员的推荐入选。

在参与该项目之前，只有不到一半的参与者表示他们感觉对这座城市有归属感，在自己居住社区之外的地方感到自在，并且愿意独自去探访城市更多的地方。参与该项目后，几乎所有参与者都表示对城市产生了归属感，更有可能去独自探索。所有参与者都说他们在其他街区感觉比以往更舒服了。

诺亚·哈克沃思说，参与“我的街道”项目给了他一种全新的体验，这种体验与他在城市南边长大的日常经历完全不同。“我的一些朋友从未去过市中心，让他们不安的不是没去过，而是怎么能从一个地点到另一个地点而不丢掉性命？”

哈克沃思称自己与当地企业家互动的经历让他意识到还有打篮球之外的职业道路。而在此之前，他把大部分空闲时间都消耗在了打篮球上。今天，这位21岁的年轻人正在学习成为一名体育教练，并在闲暇时间学习数字营销和投资。他希望有一天能成为一名企业家。

出行的障碍

多种研究表明，旅行无论是对提升心理状态还是对增强创造力都有好处。“我的街道”项目汲取这些发现，并将其运用在更接地气的项目设计之中。

戴维·斯隆是南加利福尼亚大学公共政策学院的教授，主要研究领域是城市规划和人群健康差异(注)。他说："当人们感到被困在一个街区时，压力水平就会上升。特别是当这个社区还存在一些社会问题时，社区居民并不觉得自己有能力利用整个社区的资源，更不想去其他地方，因为他们觉得必须待在家里。"

公共交通系统的匮乏也会妨碍老城区居民的出行，从而降低他们过上有品质生活的能力。2015年纽约大学瓦格纳学院鲁丁交通中心发布的报告显示，纽约市低收入社区居民的低薪酬和高失业率与这些区域缺少公共交通设施有关。

塔米卡·巴特勒是洛杉矶邻里土地信托基金会执行董事，公平交通权益的倡导者。她指出在美国历史上，曾经有故意把低收入有色人种隔离的政策和做法。"年轻人因为城市中心地带的高档化而被迫搬迁，被推向大都市的边缘，无法获得公共交通服务。在这种情况下，他们怎么去市中心工作？"

奥拉通吉·奥北·里德是芝加哥推动出行平等权益的知名社会活动家。他创立了非营利组织"平等城市"（Equiticity），以改善少数族裔社区的公共交通状况。"当走出家门，你应该能够选择你想要的出行方式。但现在芝加哥和全美其他城市的黑色、棕色和中低收入人群的情况并非如此。"



“我的街道·我的社区·我的城市”项目的参与者在芝加哥观看美国墨西哥艺术博物馆举办的惠乔尔部落珠艺展

也有一些研究人员和从业者质疑这种旅行的价值。迪安娜·麦卡利－谢尔曼是芝加哥真星基金会（True Star Foundation）的创始人，该组织主要向少数族裔青年传授媒体技能。她认同孩子们应该更多地走出他们居住的社区。但她认为更重要的是孩子们能够获取社区内的资源，并且懂得他们所在社区的价值和重要性。

来自东北伊利诺伊大学老城区研究的助理教授基亚·巴登表示，应该以享有共通的经验为前提，去设计与其他人群、文化和想法的接触体验，并把这些新的经验带回家。“旅行可以被诠释为生活在城市环境中的孩子也有责任成为社区变革的推动者。”

与“我的街道”有密切合作的芝加哥大学政治学博士候选人艾伦·林顿评价说：“目前这个项目影响不错。但运营规模依然很小，相对花费

的时间较多，而且是有意为之。更多工作人员和志愿者的协助可以减轻科尔的压力，这有助于长期计划的制订。”

“我的街道”项目的资金主要来自基金会和企业。项目正在积极发展当地的公私合作伙伴关系来作为补充。2018年，“我的街道”项目的预算大约为50万美元。科尔说，他希望扩大规模，并将其覆盖范围扩展到其他中西部城市，最终让“我的街道”成为一个全国性组织。

科尔还希望把参访范围扩大到芝加哥之外的其他地方，来吸引潜在的学生探险家。在一次组团旅行中，他们带学生前往华盛顿特区的美国非裔美国人历史和文化博物馆，还带学生们去密歇根州的麦基诺岛游览。2018年夏天，该组织带领15名参与者前往加纳旅行11天，目的是让学生们知道，那些和他们看起来很像的人在世界其他地区所面临的社会经济困境。

谈到这次旅行，科尔说：“这群孩子因为在城市中被孤立而产生了许多狭隘观念。我希望他们能在全球视野下进行思考。”

凯尔·考沃德（Kyle Coward）

常驻芝加哥的行为健康顾问和自由撰稿人，曾为《根》《芝加哥论坛报》《喷气机》《大西洋月刊》供稿

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Beyond the Block”，有删改。
2. 人群健康差异是指不同人群的健康状况差异。与其他人群相比，某一人群某些疾病的发病率更高，死亡人数更多。这些人群可能基于种族、性别、性取向、所处地理位置、收入水平等维度划分。——译者注

社会变革新方法

为部落艺术开创新市场㊟

作者：克里斯汀·王

译者：刘洋

根工作室通过对土著设计的数字化加工，让部落艺术家及其所在社区与全球经济体接轨，在创收的同时保护了文化传统。

37岁的普希亚姆住在印度中部中央邦的农村，靠捕鱼、种田、放牛为生。2009年，她的丈夫，一位冈德部落的土著艺术家意外离世。普希亚姆突然要独自承担起照顾双方父母和两个孩子的重任。她回忆说："我不知道怎么办才好。我开始翻看丈夫留下的艺术创作和绘画作品。"

之后的5年，同样有着冈德部落血统的普希亚姆传承了丈夫的创作手法，在布料、瓦罐和木头以及画布上作画。冈德部落的艺术擅长以粗重的轮廓和细致的笔触描绘光怪陆离的动物。然而，美国人瑞贝卡·许在2011年第一次前往印度了解城市化进程时，注意到这门艺术并没有给当地带来多少收益。

瑞贝卡说："在城里打工获得的收入比种地多。这里和印度其他农村地区一样，都面临着去城市务工的压力。"耕地和养殖是部落传统收入的主要来源。

瑞贝卡在中央邦居住期间发现，当地部落的居民在向城市环境过渡的过程中有诸多不适应。她还注意到，那里的孩子展现出了许多艺术天赋和创造力。瑞贝卡认为正是因为当地儿童没有机会接触批量生

产的玩具和游戏，才培育了这些超乎寻常的特质。她想要找到可以为部落艺术带来更多价值的方法，让村民在自己的家园过上更好的生活。

于是在2015年，瑞贝卡创立了根工作室。这家工作室与当地艺术家合作，在村庄建立数字扫描站，把他们的设计在衣服、枕头和文具等各式各样的物品上呈现。目前，这家工作室的工作人员驻扎在印度、约旦和美国。

瑞贝卡指出："全球有成千上万，甚至数百万的创意人士来自充满活力的乡村社区，但这些社区缺乏互联网基础设施。我们希望把他们与320亿美元的艺术品、装饰品和零售许可证市场连接。"

到目前为止，根工作室已经与来自8个印度部落社区以及中东地区的1600名艺术家（以也门和叙利亚难民艺术家为主）合作，并在印度尼西亚和巴拿马开展了试点项目。根工作室在官网上销售展现艺术家作品的印刷品、家居用品和纸制品，但工作室的主要业务是面向企业的艺术家设计授权，授权期限为2～5年。

根工作室支付给艺术家的报酬要比艺术家在村里卖画的收入平均高出5倍。瑞贝卡介绍说，一般情况下，艺术家获得收入的75％，艺术家所在村庄获得收入的25％，不过具体的比例根据每个社区的紧密程度而定。村庄决策者（可以是村委会或其他组织形式）决定如何花这笔钱，条件是必须惠及全村，此外不得用于酗酒。根工作室自2017年12月成立至今，尚未确定从授权协议的收益中收取多少份额，但是工作室会从中抽取一部分用于工作室运营。



麻省理工学院教授詹姆斯·维斯考特评价说："像中央邦这样的印度偏远部落地区通常保存着非凡的工艺和艺术传统。如果当地艺术家看到他们的作品更具价值，就会减少向城市流动的压力，并同时更好地传承传统工艺。"维斯考特教授主要研究南亚的供水系统以及规划与设计。

至于本文开头提到的普希亚姆，她希望根工作室能够帮助像她这样的冈德部落艺术家继续从事喜欢的工作，将他们的作品展现给更多的人。在过去的几年里，她的25幅作品已经通过根工作室以印刷品的形式出售。其中一幅画描绘了3只有图案点缀的鸟，与苹果绿、浅粉色、橙色和薰衣草的鲜艳背景相映成趣。3只鸟的喙轻轻相碰，散发着活力和情趣。"部落艺术就是我们的神，我们通过每日练习来赞美它。"普希亚姆说，"希望我们的传统艺术和艺术家能得到同样的尊重。"

克里斯汀·王（Kristine Wong）

常驻美国旧金山湾区记者，报道能源、环境、食品和可持续发展等议题，是英美版《卫报》、《摩登农夫》、《塞拉俱乐部》杂志、《国民饮食》等出版物的撰稿人

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为"Creating New Markets for Tribal Art"，有删改。

灌溉创新㊟

作者：段思齐

译者：刘洋

荷兰阿丘斯塔公司开发的巴沙泵旨在为农业灌溉提供零燃油、零电力、零温室气体排放的供水方式。

灌溉农业占据了全世界淡水消耗的绝大部分。淡水的获取是许多农村地区粮食可持续生产需要面对的首要课题。

大多数水泵主要依赖电力、天然气或太阳能工作，而发展中国家的许多农村地区无法获取这些能源。普拉塔普·塔帕是一家灌溉创新领域的创业公司阿丘斯塔（aQysta）的联合创始人。塔帕说：“由于缺乏经济有效的替代方案，农民每天必须花上好几个小时运水，否则只能依靠雨水。”他们每年只能种植一季（而不是四季），收入受到严重限制。

总部位于荷兰的阿丘斯塔试图用巴沙泵（Barsha代表雨）提供可持续的解决方案。巴沙泵能够为农业灌溉供水，无须消耗燃油、电力，既没有操作成本，也不会排放温室气体。阿丘斯塔的三位联合创始人，伦纳特·波尔德曼、弗雷德·亨尼和塔帕是代尔夫特理工大学的同窗，他们都是工程师。

巴沙泵是一种螺旋泵，由盘管组成两个垂直的圆盘，部分浸没在流动的河水中。叶片位于这两个圆盘之间，迎向水流。河流带动圆盘旋转，将水舀进螺旋管，最后流入灌溉管道和农田之中。



由水力驱动的泵并非什么新鲜事物。据报道，螺旋泵发明于1746年，当时是为了向苏黎世郊外的一个染料工程供水。佳日·沙阿曾担任阿丘斯塔公司的工程师，他正在攻读流体力学专业的博士学位。他介绍说，当时由于缺乏轻质材料，螺旋泵效率不高，而阿丘斯塔的巴沙泵所使用的材料可以让它漂浮在流动的河水上。这种新模型既耐用又高效，每天最大流量为43000升，能够灌溉约5英亩（约30亩）土地。

尼泊尔是巴沙泵使用最成功的国家之一。截至2015年，尼泊尔92％的农村人口可以喝到饮用水，但为2900万人生产足够的粮食仍然困难重重。目前，尼泊尔68％的人口从事农业生产，创造了该国34％的GDP（国内生产总值），但这依然不够。尼泊尔5岁以下儿童中有36％患有慢性营养不良症。因此，提高国家农业生产力是首要问题，灌溉的创新为此提供了一条解决之道。

尼泊尔的河流源于冰川，河水沿山坡高速流向易发洪水的山谷。据沙阿介绍，河流的冲力可以让泵启动，这是理想的水流模型。经过第一批试验后，阿丘斯塔在设计上改用了更轻质的材料，使泵在流速较缓和地形较平坦的条件下也能工作。

对于居住在尼泊尔拉特梅特村的农民考特里而言，巴沙泵简直是天赐之物，全天候不间断的水流在2017年干旱期间拯救了考特里的水稻苗圃。他现在用水来养牛，并开始种菜。

农户以及支持他们的农村组织、政府机构购买水泵的前期投资大约在1000至2000美元之间，价格差异取决于不同的模型。塔帕声称，用户可以在两年内实现收支平衡。但让产品进入发展中国家的农村市场仍是一个挑战。阿丘斯塔的现有客户大部分是小农户，他们对价格高度敏感。因此，公司计划采用印度和中国更低成本的供应商，目标是到2019年将产品成本降低50％。

阿丘斯塔的目标是2020年在全球范围内投入使用1000台泵。他们通过与当地经销商合作来实现这一目标。目前，共有221台泵在13个国家和地区运行，其中包括在尼泊尔的170台，另外一些泵在巴拿马、西班牙、土耳其和赞比亚等地。

构造简单的泵也有其局限性：如果盘管捕获过多空气，水泵就无法在灌溉系统中正常工作。阿丘斯塔正在努力弥补这一缺陷，以适应不同社区的需求。例如，在西班牙安装水泵的过程中，沙阿和他的团队增加了通风口和阀门来排除滞留空气。随着阿丘斯塔在不同地区的规模化，这种定制化方式至关重要。

段思齐（Noël Duan）

作家、编辑和研究员，常年居于旧金山和纽约市

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Irrigation Innovation”，有删改。

区块链能拯救新闻媒体吗？(注)

作者：科里·宾斯

译者：刘洋

Civil是一个基于区块链技术，由加密货币(注)资助的新闻平台，旨在保护记者的同时，重建公众对新闻媒体的信任。

当比特币在2017年创下19300美元市值之时，记者玛丽亚·布斯蒂略斯正在为加密货币的使用另辟蹊径。比特币所运用的区块链技术可确保其数据记录不被篡改，避免被广告商或者大企业的意志所左右。布斯蒂略斯曾为《纽约客》等其他著名出版物撰稿，她目睹了同事的文章因为谷歌广告模型的盛行而从搜索结果页面上消失。她自己也曾因为数字服务器迁移所留下的空白站点和非正式链接存档而遭遇过“链接无效”。还有比这些更糟糕的，例如哥谭镇(注)人（Gothamist）和信息DNA（DNAInfo）的前老板乔·里基茨在其新闻编辑部成立工会一周后，抹去了全部数字出版物。

由布斯蒂略斯担任主编的新闻网站“人群”（Popula）即将问世。“我们现在的总统（特朗普）把新闻界称为‘敌人’，对我而言，花时间做一切能保证新闻自由的事情变得越来越重要。”

布斯蒂略斯是加入Civil新闻平台的众多顶级记者之一。Civil 2018年春天基于区块链技术启动，并由加密货币资助。我们可以把区块链理解为一个保护信息、维持永久记录的巨型计算机网络。该技术有望保护记者避开审查制度和知识产权纠纷。它为读者提供无法被撤回的文章，这些文章可以通过增补进行更正但无法被抹去。

Civil获得了来自著名区块链技术开发公司康森赛思（ConsenSys）的500万美元投资，但它的目标是让读者以美元、比特币或其他货币形式直接支付给平台上的记者。布斯蒂略斯已经雇用了8名专职记者和艺术家，同时还在聘请自由撰稿人。与Civil网站上的所有新闻编辑部一样，她必须购买Civil的加密货币股份，而且将用CVL代币支付员工薪水。

此外，Civil会建立一个社区治理体系，让读者可以直接公开支持或挑战记者的工作。通过持有固定供应量的CVL代币进行投票，读者可以在平台的自我治理中拥有所有权和影响力。“我们将只对读者负责，成败由他们说了算。”布斯蒂略斯说。

Civil平台的另一个目标是提倡媒体素养。它会对每篇文章的“可信度指标”做视觉呈现，详细展示某个故事所投入（或者没有投入）的关键信息，例如原创报道、引用、文献等。Civil的首席执行官马修·伊利斯说：“通过创建一个致力于提升新闻伦理的生态系统，向更多人证明平台的内容以及内容生产者的实际工作方式是符合伦理的，我们就能够从中创造出不同的价值。”

伊利斯招募了布斯蒂略斯、“高客传媒”（Gawker）和“死旋”（Deadspin）运动网站的前编辑汤姆·斯科卡以及其他资深记者，在Civil上推出了一个非营利新闻网络。他希望网络能够推动地方、国际新闻和政策类报道以及调查报道。这类报道在过去20年的经济压力下有所下降，但能够产生很大的社会影响。Civil将会资助“人群”新闻工作室，专注于社会和政治评论的《每日沉思》（*Hmm Daily*），致力于揭发丑闻、暴露金钱对政治的影响的《淤泥报》（*The Sludge*）。此外，由信息DNA前记者在平台上联手推出的芝加哥街道俱乐部（Block Club Chicago），还通过众筹平台Kickstarter获得了额外资助。

“迪维计划”（Divi Project）是一家致力于加密货币公众教育的非营利组织。其联合创始人兼首席执行官杰夫·麦凯布说：“Civil很有可

能成为第一个改变目前加密领域投机风和淘金热盛行的项目。”不过，他担心Civil会面临的风险是一些用户的不良行为，即通过出售喜欢、赞扬和评论来赚钱。

为避免这种情况发生，伊利斯计划鼓励读者挑战他们认为不符合伦理规范、与机构章程相背离的报道。社区会就此进行投票，抓住不良分子的一方可以赢得CVL代币。独立于Civil传媒公司的第三方理事会处理上诉事件。

加密货币仍然面临着大众接纳的问题。读者可以用任何形式的货币付费阅读，只有那些想要支持和反对报道，并参与投票的人需要购买CVL代币。Civil新闻平台和CVL加密货币都将基于以太坊网络的开源程序，麦凯布认为其价格太高且经常发生网络拥堵。2018年晚些时候的更新可能会缓解这些问题。

尽管存在这些障碍，麦凯布认为Civil已经取得了长足的进步，他说：“像我这样对区块链技术的潜力充满热情的人真心希望看到Civil能获得成功。”

科里•宾斯（Corey Bins）

北加利福尼亚州新闻工作者，撰写有关科学、健康和社会革新的报道

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Journalism’s Savior?”有删改。
2. 加密货币：一种数字货币，其中使用加密技术来产生和调节货币单位并验证资金转移，它独立于中央银行运作。——译者注，下同
3. Gothamist是纽约市的别称，音译为哥谭镇。

编写成功的代码㊟

作者：费斯图斯·伊佑拉

译者：刘洋

“女孩编程”是由珍珠非洲基金会运营的课后和周末免费课程。这个项目想要创造一条摆脱贫困的通路，帮助学生们进入尼日利亚由男性主导的技术领域。

沙伦·奥克珀是一个贫民窟出生的17岁女孩。她的父亲是一名渔夫，母亲靠卖烤鱼维持生计。马哥科是尼日利亚拉各斯市臭名昭著的贫民窟，那里的棚户隔空建在漆黑刺鼻的水面上。在马哥科出生的青少年，特别是像奥克珀这样的女孩，几乎没有任何职业选择和发展机会。

根据联合国儿童基金会的数据，尼日利亚学校男女生的比例是2：1，在有些州甚至是3：1。能进入高中的女孩许多最后成为学徒工或者怀孕。童婚率高是女孩就业的另一个障碍，根据联合国儿童基金会的统计：17％的女孩在15岁前结婚，43％在18岁前结婚。

不过，奥克珀正在通过参加“女孩编程”（Girls Coding）项目重新定义自己的未来。“女孩编程”是一个免费的课后和周末培训项目。这是珍珠非洲基金会（Pearls Africa Foundation）运作的一个项目，该基金会位于被称为“尼日利亚硅谷”的雅巴。在尼日利亚，编程教育往往局限于男性、男孩和极少数家境富裕的女孩。“女孩编程”试图扭转这种情况，向贫困女孩、孤儿院、惩教所以及那些因为博科圣地（Boke Haram）武装组织冲突而流离失所的人们伸出援手。



17岁的沙伦·奥克珀（左）参加了在尼日利亚拉各斯，由珍珠非洲基金会开办的课后计划“女孩编程”项目

该组织在尼日利亚的4个州设有培训中心。10岁到17岁的女孩利用放学后和每个周六以及学校假期的时间，学习如何使用HTML（超文本标示语言）、CSS（层叠样式表）和Scratch（一个点击拖放式游戏开发平台）进行编程。

珍珠非洲基金会由阿贾伊－阿金弗洛林于2012年创办，致力于提升尼日利亚女孩的发展机遇。身为尼日利亚女性，又有着成功的科技从业经历的她于2015年11月推出了“女孩编程”项目。她想缩小尼日利亚科技产业中的性别鸿沟，为处在弱势的尼日利亚女孩提供更好的生活。珍珠非洲基金会现有3名全职员工和15名志愿者，至今已为200多名女孩提供了包括学习编程、用户界面设计和动画制作在内的培训项目。该基金会还为女孩提供首饰制作、烘焙、时装设计以及保健方面的职业培训。

阿贾伊－阿金弗洛林访问了马哥科贫民窟，找出在政府学校上学的弱势女孩，奥克珀就是其中之一。奥克珀开始参与“女孩编程”，在社区附近的一节雅巴编程课上，她说：“学校只教我们计算机理论，但是这里免费教我理论和实践技能。”

阿贾伊－阿金弗洛林说，“女孩编程”计划给学生带来的回报是多方面的。“编程所需的批判性思维改变了她们的思维方式。”她们的心态也发生了变化，开始对“拥有一个经济独立的未来”充满信心。珍珠非洲基金会的女性实验室把中产阶层白领女性与上完高中的女学生聚集在一起，通过这一创新中心，6名女孩有了在IT公司实习的机会。

艾斯和·奥斯诺克是一位专业通信咨询顾问，在拉各斯的“女孩编程”担任志愿者。她说，该计划帮助女孩学习和追求更远大的事情，如果没有这个计划，“她们中的一些人可能已经怀孕、辍学或者在其他可能遭遇的不幸之中迷失自己。但现在她们有梦想并正在为之努力”。

奥克珀用了三年时间学习编程基础，现在正在建立一个电子商务网站。通过这个网站，拉各斯人可以直接向她所在社区的渔民订购新鲜的鱼。她希望这样的平台能够为渔民带来足够的利润，帮助他们购买更大的独木舟和渔网。

我们到培训班参观时，看到一群身着校服的女孩正专注于编程练习，而另一些女孩，包括奥克珀在内，正在努力开发个人项目。

奥克珀期望自己在科技领域取得成功。“我希望去追求和实现所有的梦想。”她说，“也希望今年能完成网站制作。”她想2019年到大学里学习计算机科学，并且梦想在哈佛大学获得硕士学位。

费斯图斯·伊佑拉（Festus Iyorah）

尼日利亚自由撰稿人，主要报道全球健康、冲突、社会创新、技术和发展领域

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“The Code For Success”，有删改。

观点荟萃

对大奖赛的战略性思考㊟

作者：查理·布朗

罗伯特·Q.本尼迪克特

译者：张琪茜

社交媒体让举办大奖赛越来越容易了。然而，很少有主办方仔细思考过，除了颁奖之外还能实现什么。

举办大奖赛对很多社会组织来说几乎成了一项规定动作。但办大赛的目的是什么、能带来何种价值，以及花费多少成本等也引发了许多争议。在各方观点不一的情况下，有没有什么指导方针可以帮助组织者决定一个大奖赛是否值得举办?

我们有数十年与基金会、企业、政府机构和非政府组织共同设计、举办大奖赛的经验。通过对其他机构举办的数十场大奖赛的了解，我们发现它们和我们一样，也在办赛的过程中出现失策。虽然组织大奖赛背后的动机各不相同，但大致不外乎两类：一是推广，旨在提高某个组织或某个问题领域的知名度继而造势；二是颠覆，旨在激励创新，发现新的解决方案或者彻底改变一个根深蒂固的系统。

一些主办方已经有了解决方案，只是用大奖赛的方式来寻找实施方案的最佳合作伙伴。这更像是公开征集项目建议书，而不是寻求新的创意。我们将这种方式归为推广类。另外很大一部分以推广为目的的比赛实质上是一种营销宣传，为将来的品牌定位、项目资助和项目

活动打下基础。相比而言，颠覆类比赛试图吸引高精专家，从专业前沿领域汲取创新的解决方案，以处理存在已久的棘手问题。



这些动机都是合理且有意义的。不过，各种大赛都声称自己有创新性和颠覆性，以此来吸引人们的眼球，希望能在众多大赛中脱颖而出。然而，项目推广、颠覆和创新，三者并不是一回事。这种把不同的目标混为一谈的做法有潜在的风险，而且可能导致组织所采用的策

略与自身的需求相悖。举例来说，如果把推广活动宣传成创新大赛就有可能让参赛者大失所望：他们往往付出了巨大的努力，期待着自己或其他有力选手的创意可以被真正落实。

找到与举办大赛的目标相匹配的策略或许是组织者们最重要，却最易忽视的任务。不匹配不仅会影响大赛的效果，更会破坏组织者和参赛者之间的信任，削弱组织者的公信力。

举办大赛变得越来越容易

举办大奖赛在21世纪初曾经是一项高成本、高投入的劳神事。大型竞赛的会务经常令人焦头烂额，工作人员需要招募参赛者，然后一对一指导他们走完复杂的申请程序。如果是全球挑战赛，所有工作都要以多语种进行。由于组织者的负担太重，这类大奖赛相对较少，通常仅限于围绕主办方无法自行解决的棘手问题展开。

社交媒体改变了这种状况。截至2010年，随着脸书等社交媒体的普及，任何人都能以各种理由近乎零成本地集结一批志同道合的支持者。有时，如果目标是鼓舞人心，而非找到解决方案，社交媒体上的社群甚至可以取代大赛。我们就是在这样的情况下创办了Context Partners。这是一家咨询公司，专注于帮助非营利组织提升其主要支持者对一个品牌或一项公益事业的黏度。今天，大赛会务组织所使用的数字平台仍然需要运用复杂的专业编程知识、娴熟的交互设计和传达设计，但参赛者的招募已经大大简化。

大赛会务管理的第二次飞跃大约发生在2013年。当时的科技行业给赛事设计带来了现成的高质量软件解决方案。比如为赛事组织提供管理服务的共同资源（Common Pool），或者像卡格尔（Kaggle）一

类的数据科学应用平台都极大地简化了赛事设计的技术设置、信息沟通和组织管理，同时还可实现一定程度的个性化定制。

对许多雄心勃勃的赛事组织者来说，这些工具代表了一个重大飞跃。比如你的机构想办一场提高公众意识或吸引捐款人的大赛，如果你们已经有了接触目标参与者的渠道，并且有内部人员来招募和评估数百个参赛作品，那么举办大赛几乎不需借助任何外力。因为现代数字服务已经承担起了曾经需要耗费50万美元的高度定制化任务，并将其精简为一项成本仅为原来的十分之一，且只需两到三名兼职人员即可运行的项目。如果设计合理，这些旨在提高公众意识或寻找合作伙伴的大赛可以极富价值，它们所带来的可见度比投入同等资源的传统营销活动更高。

举办大赛变得越来越容易。然而，办大赛潮已经催生了一种不当激励：太多机构都争先恐后地举办比赛，而没有仔细考虑除了颁奖之外还能实现什么。许多大赛宣称寻求“改变世界的创意”，却仅投入一次性宣导活动的资源。主办方和参赛者对于参赛价值方面的付出和需求存在显著错位。

举办大奖赛的四条建议

如何让大奖赛物有所值？以下是四条建议。

第一，明确举办大赛要去解决或者想要赢得关注的问题，这么一来现成的大赛管理工具就能真正发挥作用。点击卡格尔的网站查看大赛列表，你能看到“肺癌早期发现的改善策略”“帮助卫星识别船只和冰山”“根据极端天气数据预测每小时的降雨”等挑战赛。围绕诸如此类的具体问题，可以成立一个目标明确的项目团队。卡格尔已经有一个由统计师和数据科学家组成的活跃社群对参加这种类型的竞赛跃跃欲

试。但是，如果你关注的领域更笼统或是需要进一步细化（类似“重新思考世界城市”或“改善非洲的教育”），或者你还没有一个潜在参与者的社区的话，我们的经验表明，你得投入大量的精力到社群的组织与管理中，才能找到能有贡献的参与者。

第二，在启动大赛之前，首先要听取各方的意见。倾听是一个至关重要又常常被忽视的步骤，主办方往往急于开始制定大赛机制。倾听来自潜在参赛者的意见可以帮助主办方发现新的需求，制定能增进参与度的机制，避免重蹈过往类似比赛的覆辙。例如，奈特基金会希望以黑人男性为对象办一个大赛，挖掘他们积极参与社区事务的潜力。通过与底特律和费城的社会活动领袖进行面对面的交谈，基金会了解到，他们的目标参与者在日常生活中常常需要面对高风险的竞争压力，因此不想参与更多的挑战，而是希望增进社群联结度，分享他们已经在做的创新工作。奈特基金会把大赛设计从奖励“最佳”转为以案例故事为主的同伴提名奖。这一新推出的奖项非常成功，最后成长为奈特基金会旗下的一个会员组织——社区建设者网络BMe社区，致力于分享和激励积极的社会贡献。

第三，发挥优势。如果一个特定领域的比赛能够满足该领域的需求，就能吸引有影响力的人物的关注。即便是行业新手，组织者作为召集人也能获得信任。例如，由《星际迷航》的制片人基恩·罗登贝瑞的儿子创建的罗登贝瑞基金会（Roddenberry Foundation）将机构使命定位为“大胆前行”，这是一个乐观、包容但又模糊的观念。2016年，在《星际迷航》电视剧系列开播50周年之际，罗登贝瑞奖正式推出。这一奖项提出的“改变游戏规则的创新解决方案”仍然吸引了包括星际迷航粉丝在内的众多优秀参赛者。这其中不乏科技孵化器和学术机构。这些做法有助于提升基金会的形象和效益，该基金会被“快公司”（Fast Company）称作“最具创新性”的组织之一。

第四，延伸大奖赛的价值。几乎所有组织都需要建立一个长期的人际网络，而一个现成的大赛本身不大可能推动这一目标。数字化服务有助于瞄准线上社群、创建网站、宣传大赛并管理参赛者，但并不能发展和维护人与人之间的连接。而这正是产生持久的影响所必需的。例如，印度尼西亚泥炭奖（Indonesian Peat Prize）是一项奖励改进资源测绘技术的创新奖。这一奖项最有价值的成果并不是某项技术创新，而是建立了一个研究人员、技术人员、非政府组织和政府机构的强大网络，让他们持续合作来解决印尼的自然资源问题。

同样，洛克菲勒基金会的"全球100个韧性城市"（100 Resilient Cities）奖旨在聚集在提高城市恢复力领域有所贡献的世界领袖和最佳实践，不仅寻找具体的创意，更重要的是找到跨部门合作的伙伴。通过该奖项，已经形成了一个拥有超过14500人的实践社区，这个网络之大远远超过了最初的100个获奖城市。

实现机构的使命需要的不仅仅是吸引人们的眼球，还要让大奖赛参赛者成为长期的合作者。这会对大赛的组织产生方方面面的影响，从大赛的名称到公布的场合、获胜者名单，再到奖项颁发后与参赛者的个人关系维护。要知道，你正在建立一个社区，而不仅仅是办一场大赛。对此，目前还没有哪一款软件能够比鲜活的人做得更好。

查理·布朗（Charlie Brown）

咨询公司Context Partners的创始人和首席执行官

罗伯特·Q.本尼迪克特（Robert Q. Benedict）

Context Partners的共同创始人和高级策略师

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为"Think Strategically About Prize Hosting"，有删改。

家庭清洁能源势在必行㊟

作者：托马斯·马特

译者：刘韵

贫困及低收入国家的居民急需清洁能源，包括家庭使用的液化天然气等清洁化石燃料。

清洁的空气和安全的饮用水一样，对人类的健康和福祉至关重要。拥有健康的室内空气的前提是清洁现代的家用能源。虽然这对富裕国家的几代居民来说几乎都不是问题，但在全世界的中低收入国家中，依然有数十亿人口依靠有污染的燃料来烹饪、取暖和照明。这些有害健康的燃料包括煤炭、木材、木炭、其他生物质燃料及煤油。据估算，全球每年约有290万人死于家庭煤烟污染，这远远超过了因缺乏安全的饮用水和卫生设施而成的死亡人数。

家庭空气污染是全球健康领域的重大问题。我们理应立刻采取行动，然而目前全球针对扩大清洁家用能源的投资远远不够。虽然从2011年到2016年间，全球可再生能源的年度投资超过了3000亿美元，但是我们需要看到另一组数字：2002年至2015年间，20个对清洁家用能源有高需求的国家投入到相关燃料和技术的资金只有6亿美元。而这些国家的人口占全球缺少清洁烹饪能源人口的八成左右。如果我们要在2030年实现普及清洁家庭用能的目标，那么每年大约需要投入44亿美元，而过去的投资连这一数字的1％都未达到。目前全球范围内仍然有大约30亿人依靠固体燃料烹饪，且这一数字近几年并未降低。

我们需要调动政府、商业和慈善部门的资源。在此，我提出三条可以用来指导资源分配决策的原则。第一，在选择家用能源解决方案时，应主要考虑它在改善人们的健康和福祉上的潜力。那些没有使用家庭清洁能源的人口绝大多数生活在贫穷或中低收入国家。第二，不应该想当然地认为所有化石燃料在气候及其他环境影响方面都比新能源差，而应该对燃料导致的所有污染物的排放及封存地表覆盖物的碳流失开展实际的生命周期分析，客观地评估包括化石燃料、生物质燃料和生物燃料在内的所有能源选项。第三，利用发展金融为有需求的人群提供补贴，以便以最快的速度推广那些对健康更加有益的、切实可行且可规模化的能源解决方案。

基于这些原则，开发液化天然气（LPG）应该成为短期内减少家庭空气污染的核心策略之一。而对固体生物燃料解决方案的投资，应仅限于那些无法快速、大规模推广更清洁的燃料和技术的地区。

液化天然气的优势

改进型生物质炉灶的开发是为了提高能源效率、减少有害污染物的排放，但是这一策略对于降低使用固体燃料所带来的健康风险并不奏效。现有的科学研究表明，迄今为止所开发的改进型炉灶还不符合健康排放标准。只有电炉或使用液化石油气、沼气、管道天然气和乙醇等清洁燃料的炉灶排放量才足够低，可以防止家庭空气污染对健康造成的危害。然而由于维护保养不到位，且燃料的质量和水分不同，实际家庭使用时的排放量比起在实验室可控条件下，选用性能优异的燃料所测得的排放量通常要高出许多。

为了保护环境免受气候变化和森林砍伐等其他威胁的影响，有些人认为像木材这样潜在的可再生燃料要优于液化石油气。但这种假设并不完全正确，因为在严重依赖木材作为燃料的国家中，许多生物质

燃料，甚至可以说其中的绝大部分是不可再生的，而且它们也不一定比化石燃料的碳排放更低。可以肯定的是，在能用上负担得起的现代清洁能源之前，为了减少木材的使用量，一些社区的居民仍然要依赖改进型生物质炉灶作为过渡性解决方案。但是，与此同时，我们还是要着力在任何可行的地区提供更清洁的家用能源解决方案。

液化天然气的另一个无法比拟的优势是适合快速大规模推广。液化天然气易于运输和储存，而且全球供应充足。与改进型生物质炉灶不同，液化气的炉灶通常简单可靠，且燃料质量比生物质燃料更稳定。此外，使用液化气可以大幅减少烹饪时间，避免主妇们为了寻找木材或其他燃料来源花费太多时间，甚至会面临一些安全风险。

未来10年，不论是电网还是低碳可再生能源的增长速度，都无法满足发展中国家激增的能源总体需求，这也包括对清洁家用能源的需求。相比之下，液化天然气在有30亿用户的全球市场有明显的可扩展性，其迅速推广的可行性也在近期得到了证明。例如，从2007年至2012年，印度尼西亚仅用了5年时间就让4000万户家庭从使用煤油改用液化天然气。印度正在开展一项雄心勃勃的推广计划，目标是在三年内向6000万贫困家庭，约3亿人口提供液化气。



无论是富裕国家还是中低收入国家，在向未来低碳能源转型的过程中，液化气都是现代清洁家用能源的一个重要来源。全球的快速城市化进程和经济发展会加快液化气的普及速度。对于不断增长的城市中产阶层人口而言，他们即使已经用上了现代化的能源，也会越来越强烈地要求采取行动，改善周围的空气质量。他们可以成为推广清洁家用能源的一支重要政治力量。

规划一个更健康的未来

要想快速、高效地推广液化天然气，规划、政策和投资都要到位。在可持续地扩大液化气的使用上，发展中国家有很多失败的教训及成功的经验可供参考。前者往往涉及不稳定的燃料供应、前期的高成本和安全隐患，这些都会对液化气作为清洁燃料的持续使用造成障碍。一些成功的经验涉及国家层面的规划和政府部门、企业和民间组织的共同参与，并且需要新增的或扩大的国家级液化气市场供应链，规模化地为家家户户提供安全、可靠、经济且可持续的液化天然气。这些国家级供应链包括进口终端、燃料储藏网络以及气瓶灌装和配送网络。最后一点，积累最佳实践经验、形成完善的政策和贯彻良好的监管措施是必不可少的前提条件，通过有效的消费者教育，可以鼓励居民安全、长期地使用液化气。在某些地区，仍然需要通过补贴、移动支付和融资机制等手段，来支持极低收入的消费者购买炉灶和燃料。

对于大量人口仍然依赖固体燃料的中低收入国家，短期内不必也不应为了减少化石燃料使用量，放缓包括液化气在内的扩大清洁家用能源使用的进程。对于许多渴望扩大液化气接入的中低收入国家而言，开发性金融的供不应求是加快这一发展进程的障碍之一。例如，联合国气候变化框架公约（UNFCCC）所建立的机制无法支持使用液化气或其他化石燃料来取代生物质燃料的项目。私募融资咨询网络（Private Financing Advisory Network）是一家有影响力的清洁能源投资咨询机构，正与UNFCCC开展合作，酝酿几个生物质燃料项目，但没有一个与液化气或其他清洁家用能源解决方案有关。目前还没有大额慈善资金为解决这一紧迫的问题而填补空白。

环保倡导者对资金分配的影响举足轻重。一些环保组织过分简化了能源政策的可选方案，反对一切基于化石燃料的解决办法，而支持那些含义模糊的“清洁”或“可再生能源”方案。他们声称这类方案易于

快速规模化，可以满足人们不断增长的能源需求。这种说法忽略了一个事实，即各种化石燃料对健康和气候的影响差异显著，而一些非化石的生物燃料对人类健康和气候造成的危害比某些化石燃料更大。相比之下，另一些环保组织采取了更加务实的立场，它们反对继续使用煤炭，同时认可在有应对措施来减轻对环境影响的前提下，包括天然气在内的最清洁的化石燃料在向真正的低碳、清洁和可再生能源过渡的阶段所起的作用。

清洁家用能源的快速增长可以为获取巨大的健康效益提供保障。为了实现这一目标，各政府卫生部门应该与能源、环境及财政部门合作，确保在制订能源政策和规划时，将健康方面的因素考虑在内。关注公共卫生、人权和环境保护的非政府组织、倡导者和资助方也应该采取行动，支持政府避免由家庭污染造成的累积性健康损害，同时在现有基础上减少温室气体排放和森林砍伐。这意味着我们需要加大对技术援助、基础设施和市场改革的投资，以加速普及更为清洁的能源和燃料。

托马斯·马特（Thomas Matte）

卫健策略（Vital Strategies）环境健康部门副总裁。卫健策略是一家全球性的非营利组织，与政府、非营利组织、发展类组织及商业部门合作，针对中低收入国家实施循证式公共卫生举措，强化公共卫生系统

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“The Moral Imperative of Clean Household Energy”，有删改。

研究

如何应对混合型组织的内部张力㊟

作者：沙娜·R.舍恩伯格

译者：黄伟鸿

社会企业必须处理好实现社会目标和赢利目标之间的张力，避免走偏。

一个组织如何在坚持社会使命的同时实现赢利？尽管有部分社会企业成功地将两者融为一体，但更多社会企业不是一边倒，就是彻底失败。

康奈尔大学的玛丽亚·贝沙罗夫和特拉华大学的温迪·史密斯为此进行了一项为期十年的案例研究，研究对象是一家名为数字鸿沟数据公司（Digital Divide Data，简称DDD）的社会企业。自2001年成立至今，DDD持续蓬勃发展了近20年。它将营利性业务与帮助柬埔寨和其他贫穷国家的贫困农民学习信息技术、获得工作机会的使命结合在一起。DDD之所以能够在实现社会使命和赢利这两个迥异的目标之间找到平衡，是因为采取了被贝沙罗夫和史密斯称为“护栏”和“矛盾框架”的两种方法。

“护栏”是指机构领导者在整合机构的双重使命时，能够为他们保驾护航的组织内部结构或者流程。这种结构超越了公司治理结构，涉及雇用有合适背景的领导者。贝沙罗夫问道：“你们正在招聘的人才是否在你们试图解决的社会问题方面具有专业知识？”

“矛盾框架”是一种允许同时追求两个相异目标的思维模式。贝沙罗夫称，虽然许多组织觉得难以在战略方向上同时追求截然不同的目标，但像DDD这样成功的混合型组织对如何同时实现两个目标做了清晰的探索。他们认为，社会和商业目标是“相互依赖且协同的”。在某些情况下，DDD的领导者必须向项目的当地管理者解释如何实现双重使命，毕竟DDD是柬埔寨首个此类组织。

史密斯说：“相互竞争的目标不一定意味着只能二选一，它们不必相互排斥。”

该文章的主要观点是，混合型组织应使用“护栏”作为指南，并利用“矛盾框架”做战略分析。贝沙罗夫说：“想要实现可持续发展，就要开发系统和流程，并随着时间的推移不断调整，以适应新的情况。”

为了研究DDD，研究人员对其进行了几年的实地考察，并分析了大量与该组织有关的资料。贝沙罗夫指出，长时间的追踪所获得的数据使该论文与众不同。“如果我们只研究了两年，就只能得出一个仅在那段时间内行之有效的结论。”

如今越来越多的企业，尤其是在美国的企业，将社会目标作为其业务的核心。混合型组织如何蓬勃发展因此成了一个至关重要的问题。贝沙罗夫说：“现在这样的组织越来越多了，比如共益企业，以及小型创业组织最终成长为非营利组织的例子。”史密斯还补充了社会企业、社区利益公司、合作社等混合型组织的形态。

这个问题也常常使那些推动社会使命的人感到困惑。史密斯说：“当我与社会企业家交谈时，他们会觉得一旦开始使用商业术语谈论关于在成本方面所遇到的各种挑战，他们就会失去情怀。”



该论文的研究结果除了可以推广到艺术、教育、医疗保健和其他社会服务领域的社会企业和混合型组织以外，还可能适用于更传统的企业。当企业面临战略挑战，需要选择或采纳截然不同的目标时，也许需要采用上述方法。尽管这样的问题变得越来越普遍，但许多管理者仍不清楚如何实现双重使命。

研究混合型组织的沃顿商学院管理学助理教授泰勒·怀说，这篇论文有了新的突破，因为它发现成功的组织使用“护栏”来包容相异的目

标，而不是试图化解或摆脱两者的矛盾关系”。“这篇论文的独特价值在于，当你试图协调双重使命时，可以遵循这些流程、程序和治理机制，以确保组织不会在某个方向上走得太远。”

本文部分内容来自玛丽亚·贝沙罗夫、温迪·史密斯《向双重使命低头：结构灵活性如何维持组织混合》，《行政科学季刊》，第20期，2017年，1－44页。

沙娜·R.舍恩伯格（Chana R. Schoenberger）

常驻纽约记者，撰写商业、金融和学术研究类的文章

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Harmonizing Tension of Hybrid Organizations”，有删改。

国际发展援助项目的竞标㊟

作者：沙娜·R·舍恩伯格

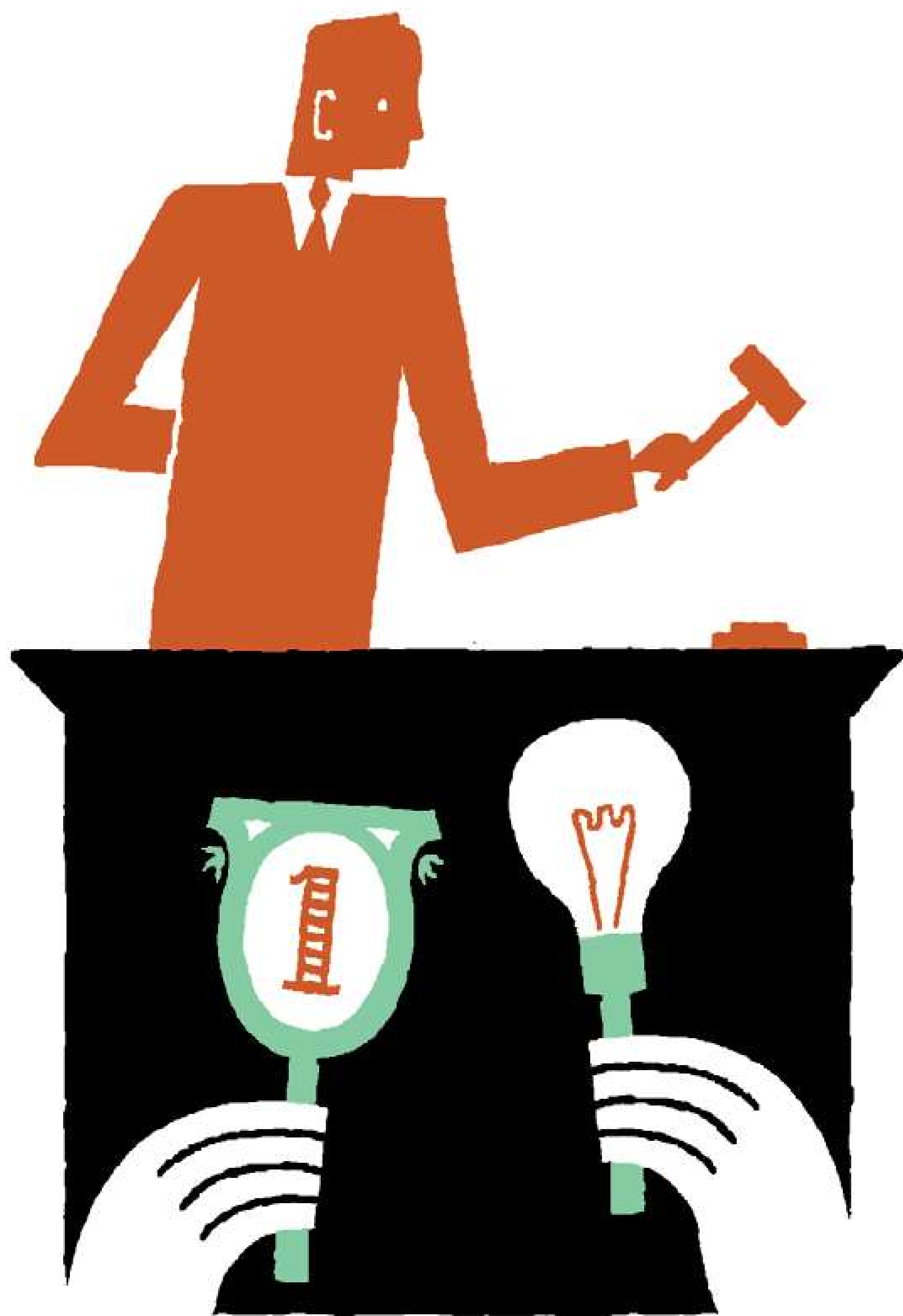
译者：黄伟鸿

商业企业和非营利组织在国际发展援助项目的竞标中扮演着不同的角色。

政府发展援助项目通常会通过发放援助款来应对当地政府无法满足的当地需求，比如环境及个人卫生、相关基础设施的承建等。为此，援助方政府通常会雇用商业企业或非营利组织在当地开展工作。

巴黎高等商学院的两名教授对这两类组织在参与发展援助采购流程时的行为差异做了调研。玛丽耶克·胡森特鲁伊特和伯特兰·奎林的调研对象是英国国际发展部（UK’s Department for International Development，简称DFID）。该机构的项目覆盖全球，其招标过程公开透明，从中产生的许多数据点解释了该机构如何确定各个项目的招标、投标人如何竞标、中标人是谁，以及中标条件等。

通过英国国际发展部1998年至2003年间的竞标数据，研究人员对非营利组织和营利性组织如何以不同方式参加竞标进行了研究。他们发现，营利性组织和非营利组织通常并不相互竞标。75％以上的竞标项目最终由营利性组织中标，这类组织在“易于预先定义、注重价格、易于衡量性价比的简单服务”市场上占据主导地位；与之相比，非营利组织在开发解决方案或“复杂项目”的竞标中占绝对优势，这些项目“预先精确定义的成本很高，非常注重解决方法，而且价格相对不那么重要”。



在市场和援助需求的推动下，这些趋势导致了这两类组织所发挥的作用有所不同。研究人员总结指出：“营利性组织倾向于以交易为中心，遵循相关规定流程，而非营利组织则倾向于以解决方案为中心，是规则的制定者。”他们还发现，与营利性组织的合约通常会涉及更高的成本超支，而与非营利组织的合约价格相对较低，但会危及公共利益，因为这类合同倾向于解决更复杂的问题，因此风险更大。

胡森特鲁伊特表示，商业企业和非营利组织相互竞标的假设是企业为了赢得社会公益项目，会倾向于收敛逐利的本质，而非营利组织则会在竞争中学着像企业一样具有专业性。但研究人员发现，这些竞争压力往往不起作用，因为这两类组织通常不会对同一项目投标。

这一结果让研究人员感到惊讶。胡森特鲁伊特说：“我们原本预期非营利组织和营利性组织之间会有更多的趋同性。从资料中可以看出，非营利组织明显在回避政府对内容有非常明确而严格界定的项目。”

非营利组织喜欢竞投让它们在追求自身使命时有回旋余地的项目，但是这类组织在投标过程中并不能很好地遵循公开的投标要求。相比之下，企业则倾向于竞投具有严格规范的项目，这样它们就能以固定成本提供服务或产品。胡森特鲁伊特指出：“在发展援助的大环境下有太多不确定性，政府有时也不清楚自己需要什么，因而很难制定出需求明确的合同。”

曾在英国国际发展部担任了六年首席经济学家的牛津大学经济政策教授斯特凡·德尔康认为该项研究有一定价值。“它突显了公共采购中的一个重要问题。作为招标机构的政府部门可以确切地说明产品的外观、具体要采购什么，但有时候竞标机构并不清楚具体要怎么做才能解决相关问题。”

德尔康表示，尽管政府机构发现非营利组织的使命与政府的发展目标更吻合，因此二者的合作通常会更加顺畅，但该论文也强调了在项目采购过程中，采用更强有力的问责机制和更精确的语言描述的重要性。由于项目的要求经常会在现场发生变化，营利性承包商会为此向招标机构收取更多费用，这就要求招标机构提前考虑这些潜在突发事件。德尔康指出："需要对现有的采购合同做出调整，更加注重合同的产出。"

本文部分内容来自玛丽耶克·胡森特鲁伊特、伯特兰·奎林《发展援助外包：政府为非营利组织和营利性组织的参与所付出的真正代价是什么？》工作文件，2018年。

沙娜·R.舍恩伯格（Chana R. Schoenberger）

常驻纽约记者，撰写商业、金融和学术研究类的文章

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为"Bidding for Development Aid"，有删改。

自下而上的企业社会责任㊟

作者：玛丽琳·哈里斯

译者：黄伟鸿

与自上而下的企业社会责任项目相比，由员工驱动的项目更容易获得成功。

教师会对学生成绩和标准化考试分数产生什么样的影响？教育界对此已经进行了研究分析。但是大量数据表明，诸如韧性和自律等非认知能力对学生的长期成就更具决定性影响。那么，是否有办法跟踪教师向学生传授这些技能的能力呢？如果有的话，它对教育评估意味着什么？

美国西北大学人类发展与社会政策学教授克莱门特·杰克逊对学生学业成绩以外的表现进行了一项调查，试图了解教师如何通过其他方式去影响学生。他的研究结果表明，教师对学生学业成绩的影响与他们对学生其他行为和选择的影响之间的关联非常微弱。而且，也不只是那些高分学生的老师才能成功地提高学生的非认知能力和毕业概率。

杰克逊在他向美国国家经济调查局的工作报告中写道："相对于仅用考试分数作为衡量标准，把教师对考试分数和非认知能力的影响同时作为衡量指标，将会成倍地提高教师对学生长期表现的可预测的影响。"

今天，我们主要通过学生在标准化考试中的表现来评价学校的质量。但是杰克逊指出，考试成绩并不总能成为预测学生今后表现的晴雨表。如果教师和学校能够影响学生考试成绩以外的技能，而我们却忽略了这些影响，那么我们对教师的评价就可能有失偏颇，并且错失教师留岗的重要目标。“由于只关注考试成绩，我们常常不能发现那些教学有方的学校和老师。我们需要评估成绩以外的软技术。”

作为一名劳动经济学专家，杰克逊将计量经济学的方法用于分析教育领域的数据。他的研究使用了教育部门提供的学生考试分数以及其他因素，覆盖了从2005年至2012年北卡罗来纳州所有公立学校九年级（初三）的学生。他的模型同时关注认知和非认知技能，并通过如缺勤、停课、课程成绩和按时升级等可量化的数据来衡量学生的非认知能力。从这些数据中，他构建了一个“行为指数”，用以说明学生在学业以外的表现如何。





分析表明，一位教师如果能让学生的行为指数提高一个标准差，那么该学生从高中毕业的机会可以增加1.47个百分点。杰克逊将其称为“非认知附加值”。他发现，如果老师能够让学生的考试成绩提高一个标准差，那么该学生毕业的机会仅增加0.12个百分点。杰克逊在学

生的其他表现上也发现了同样的结果，包括升级、是否参加学术能力评估测试（SAT）、高中的平均学分绩点，以及是否有报考四年制大学的计划。

杰克逊之所以选择九年级学生作为研究对象，是因为许多学生会在高中一年级退学或做出退学决定。“如果能让一群孩子留下来继续读书，你就能永远改变他们的学习轨迹。”此外，由于学生升入下一个年级后会更换新的教师，因此研究人员有可能评估九年级教师所产生的附加值影响。

伊利诺伊大学芝加哥分校经济学系的主任史蒂芬·里夫金指出，这篇论文提供了令人信服的证据：教师能对学生考试成绩之外的重要能力产生影响。里夫金说：“认识到教师对学生多方面的影响非常重要。教师不仅能影响一个学生对数学了解多少，而且会对塑造学生的社交能力和情商产生正面或者负面的影响。”

杰克逊本人和里夫金都承认，尽管该研究发现意味深长，但是把它转化为可以直接衡量教师才能的方法并不容易。里夫金说：“目前还不清楚这种方法能否激励教育工作者去做那些能够促进学生长远发展的事。”在这篇论文的结尾，杰克逊提出了一些政策建议，包括确定那些真正改善学生行为的教学实践，并采取相应的激励措施来鼓励教师。

杰克逊还指出，这些发现尚未能让教育工作者识别出那些让学生日后有良好表现的教师身上，到底有哪些与众不同的特质，以便确定如何培训教师用更好的方式教学。因此，我们还需要开展进一步的研究。

本文部分内容来自克里斯蒂安·博德和贾西特·辛格，《跨部门融合：在营利性公司内部建立可持续合作倡议》，工作文件，2018年。

玛丽琳·哈里斯（Marilyn Harris）

记者、作家兼编辑，擅长用通俗易懂的方式向大众传递复杂的技术性知识

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Bottom-Up Corporate Social Responsibility”，有删改。

书评

凭空之财㊟

作者：伊丽莎白·梅森

译者：王雨馨

《公平的机会：反思财富的积累与不平等》

FAIR SHOT

RETHINKING INEQUALITY AND HOW WE EARN

CHRIS HUGHES

CO-FOUNDER OF FACEBOOK

原著：克里斯·休斯

页数：224页

出版社：圣马丁出版社

出版时间：2018年

克里斯·休斯是一位非常富有的人，但这位脸书的联合创始人并非含着金钥匙出生。休斯的父母是北卡罗来纳州小城镇的第一代大学生，他们的父辈是在大萧条时代辛苦劳作的工薪阶层。休斯在新出版的回忆录《公平的机会：反思财富的积累与不平等》中提到，他因为学习努力而获得了新英格兰知名寄宿学校的奖学金，之后又被哈佛大学录取。他在哈佛遇见了马克·扎克伯格和达斯汀·莫斯科维茨，三人在校内开始了一项在线小试验，后来这个尝试变成了一家价值数十亿美元的公司。

写到这里，读者可能会觉得作者对自己始于微末的讲述看似谦虚，实则是自夸，之后就要开始吹嘘使自己走上人生巅峰的品质。但休斯并没有这样。他在20多岁时变得极为富有，现在也才30岁出头，可是他对给自己带来声望和财富的环境持有非常平和、客观的态度。他坦承，自己成功不是因为优秀，而是因为幸运。

休斯白手起家的经历促使他思考，如何能让普通的美国人免受经济局势变幻莫测、起落不定的影响。他在非洲进行了一系列的发展项目，但结果并不尽如人意。因此，他总结出：扶贫最有效的方法就是直接把钱交到有需求的人手中，这样他们就能把钱花在自己觉得合适的地方。

全民基本收入[注]的思想有着非常强大的背景。正如休斯所述，无论是左派[注]还是右派[注]的杰出学者都提出过支持这一思想的各种观点。从尼克松时代的最低收入保障项目改良而来的劳动所得税抵免制度[注]，是现存为数不多的两党共有的税收政策。

最低收入的概念虽早已过时，但最近因为人们开始担忧自动化时代的大规模失业问题，而出现了复兴的迹象。未来学家马丁·福特在其反乌托邦的著作《机器人的崛起》（*Rise of the Robots*）中提出了基本收入的建议。瑞士也在2016年的一场全民公投中提出了每月约2500美元的最低收入保障。

休斯也在担心全球化、自动化和人工智能的影响。虽然这些趋势都为消费者创造了一些福利，但尚未能解决高额医保、住房和教育支出等一系列长期问题。休斯一针见血地写道："你也许能买一台中国工厂生产的性价比更高的电视，但你无法为了省钱把孩子送到中国去上幼儿园。"他倒不应该下此断言，因为最新一波技术创新也许能让你的孩子远程入学。

但休斯并非要谴责或是赞美技术本身，他有更宏伟的目标，那就是解决美国的不平等问题。休斯质疑瑞士提出的全民最低收入制度，认为该制度至少在当前的环境下是不合理的。而当今美国右翼对这一思想的热衷是为了给今后取消相应的福利项目铺路。他的这个想法很正确。同时他也认识到，全民最低收入制度在现行程序下很难实现其功能。

休斯的建议是，针对年收入低于5万美元的家庭，每月按家庭中的成年人数提供每人500美元的补贴。这样做可能会使美国最富有的家庭缴税额上升。在休斯之前就有人发现，收入最高人群的边际税率水平会超过20世纪40年代至70年代最高的1％。不过，传统基本收入观点的吸引力在于它应当是覆盖全民的。休斯提出的这种范围更小、需要评估经济条件的计划是否能同时赢得自由派和保守派的支持，仍令人存疑。

休斯提出以上建议的本意是对美国财富大规模的再分配。如果读者想在书中读到对不公平问题成因的深度学术分析或对基本收入研究的长篇大论，那就要失望了，因为书中并未涉及相关内容。

改良版的基本收入制度能否解决拉杰·切蒂、托马斯·皮凯蒂和伊曼纽尔·赛斯等经济学家详细论述过的美国不平等和流动性危机，还有待观察。但在经历了焦虑的特朗普支持者给美国政治体制造成的冲击之后，面对着自动化时代的进一步冲击，一些主流思考开始关注社会可能需要考虑的变通选项，《公平的机会》就是先行者之一。该书以引人注目、简明易读的自传形式向读者展示了彻底改革的主张。

伊丽莎白·梅森（Elisabeth Mason）

斯坦福贫困与技术实验室创始领导人，Single Stop USA联合创始人，曾担任罗宾汉基金会主管以及大西洋慈善基金会高级顾问

---

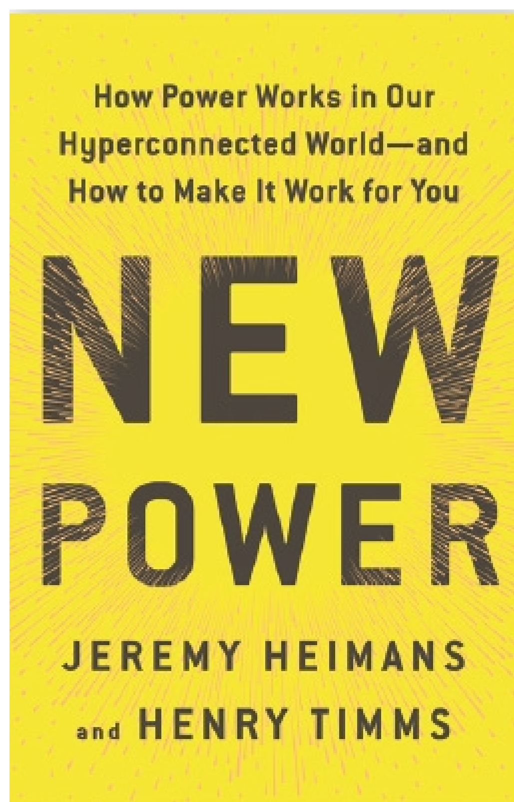
1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Money for Nothing”，有删改。
2. 全民基本收入（universal basic income），又称无条件基本收入（unconditional basic income），指不论工作、收入、财产等任何条件及资格限制，每个成员（该国国民，某地区居民）都可以获取一定收入来满足其基本生活。——译者注，下同
3. 如胡列特·瑞斯－威廉斯，20世纪40年代的英国自由主义学者。
4. 如米尔顿·弗里德曼，芝加哥学派的保守主义经济学家，曾获诺贝尔经济学奖。
5. 劳动所得税抵免制度（earned income tax credit，简称EITC），是一种针对低收入劳动者的税收优惠和福利政策。如果纳税人符合条件，可以从纳税额中直接减去计算得到的抵免额。当抵免额大于应纳税额时，还可以得到补贴。

通往新世界的路线图㊟

作者：安·克里斯蒂亚诺

译者：王雨馨

《新势力》



原著：杰里米·海曼斯 亨利·蒂姆斯

页数：310页

出版社：双日出版社

出版时间：2018年

2018年春天，剑桥公司利用脸书数据操纵世界各地选举的细节浮出水面。在这些无法触及的资源面前，我们也许会感到无力，想要在这样的环境里改变现状似乎不可能。然而，在公众知道剑桥公司的同时，来自佛罗里达州帕克兰市的一群高中生录制了一段关于防止枪支犯罪的公民对话。他们没有多少资源，也没挂靠任何组织，但激起了大规模抗议，促使数百万人为此发声，给立法机构和其他可以影响持枪政策的决策者施加了压力。

这两起事件的相同之处要多于不同之处。虽然一个资金非常充足，而另一个是悲痛的学生们出于义愤所进行的，但是它们都在颠覆传统权力结构，以获得自己的权利和影响力。两起事件都利用了平台的力量来为自己的观点吸引关注。

《新势力》由目的（Purpose）公司首席执行官杰里米·海曼斯和给予星期二（Giving Tuesday）的联合创始人亨利·蒂姆斯合著。这本书试图帮助我们理解正在经历的这些时刻，也帮助我们探索新世界。“新势力”一词描述的是通过共享控制权来产生影响力的一群人所采用的参与式的、同伴推动的模式。作者把它比作电流，因为它流动起来产生的效果比积蓄起来更大。新势力的特征包括极度透明，允许社群对主题进行再创作或再创造、控制权共享，能引发每个人行动的创意。虽然在新势力的世界里，优秀的想法总会在脸书或YouTube（优兔）这样的社交平台上迅速传播开来，而且速度比在传统的高度受控的媒体上快得多，但新势力也并非一定要借助社交平台传播。

相比之下，旧势力是指由一小群人所掌握、大多数人难以获得的权力。旧的权力结构等级森严、清晰分立、谨慎戒备，被作者称为“城堡”。在这些“城堡”中，权力是一种财富，掌握在少数人手中，被小心

翼翼地保护着。“城堡”等级森严，由一小群人领导着，这些人拥有掌控权，做出关键决策。

海曼斯和蒂姆斯认为，新势力通过实践性强的方法来与社群产生联系。最重要的是它的延展性很强，能为社群创造使用自己内容和方法的机会。书中提及了几个看似迥然不同的例子，来阐释如何运用新影响力模式吸引别人参与自己事业的实用方法，如冰桶挑战、特朗普的总统竞选，甚至是ISIS（一个恐怖组织）招募新成员所使用的技巧。

如果你推动社会变革的宝典是《反叛手册》（*Rules for Radicals*）、《乡民都来了》（*Here Comes Everybody*）、《让创意更有黏性》（*Made to Stick*）和《转换》（*Switch*）等书，那么你很可能需要一份带动世界转变的最新路线图。在这个世界里，权力不属于那些紧抓它不放的小圈子，而是属于分享控制权并鼓励其他人一起创造的人们。此外，海曼斯和蒂姆斯还给我们提供了一种思维架构，帮助我们理解新的工具和使用新工具的人群正在如何改变权力动态。

《新势力》并非在控诉旧势力，但它的确认为一味抓住结构不放的人最终可能会失去影响力。我们的世界不会再给少数人一直拥有权力的机会。对于那些成长于旧势力结构中或依赖旧势力结构的人来说，他们可能会对试验新的权力方法感到惊慌失措。而对于成长于新权力结构中的年青一代来说，这样的试验能够让他们将自己所熟悉的社交平台作为战略工具，来实现自己的目标。

具有讽刺意味的是，这本书所描述的新势力并不新鲜。那些实现了持续有效文化及社会变革的人和组织通常都会使用新势力的工具。新势力的原则是选举、民权运动甚至革命战争取得成功的根本。在这些事业中，没有钱、没有地位，也无法参与政事的社群领导了彻底的社会变革，正是因为他们把自己的想法传播给别人，也邀请别人用自己的方法获得各自的权利和影响力。没有权力的人对紧抓权力不放的

机构和个人施加压力才能引发变革。今天，新的平台正在聚合，人们更加了解如何使用这些平台，对行为科学的见解和世界各地越发扩大的差异正引领着我们走向社会变革的重要时刻。而这本书可能就是我们的路线图。

安·克里斯蒂亚诺（Ann Christiano）

佛罗里达大学新闻与传播学院弗兰克·卡雷尔公共利益传播学讲席教授

---

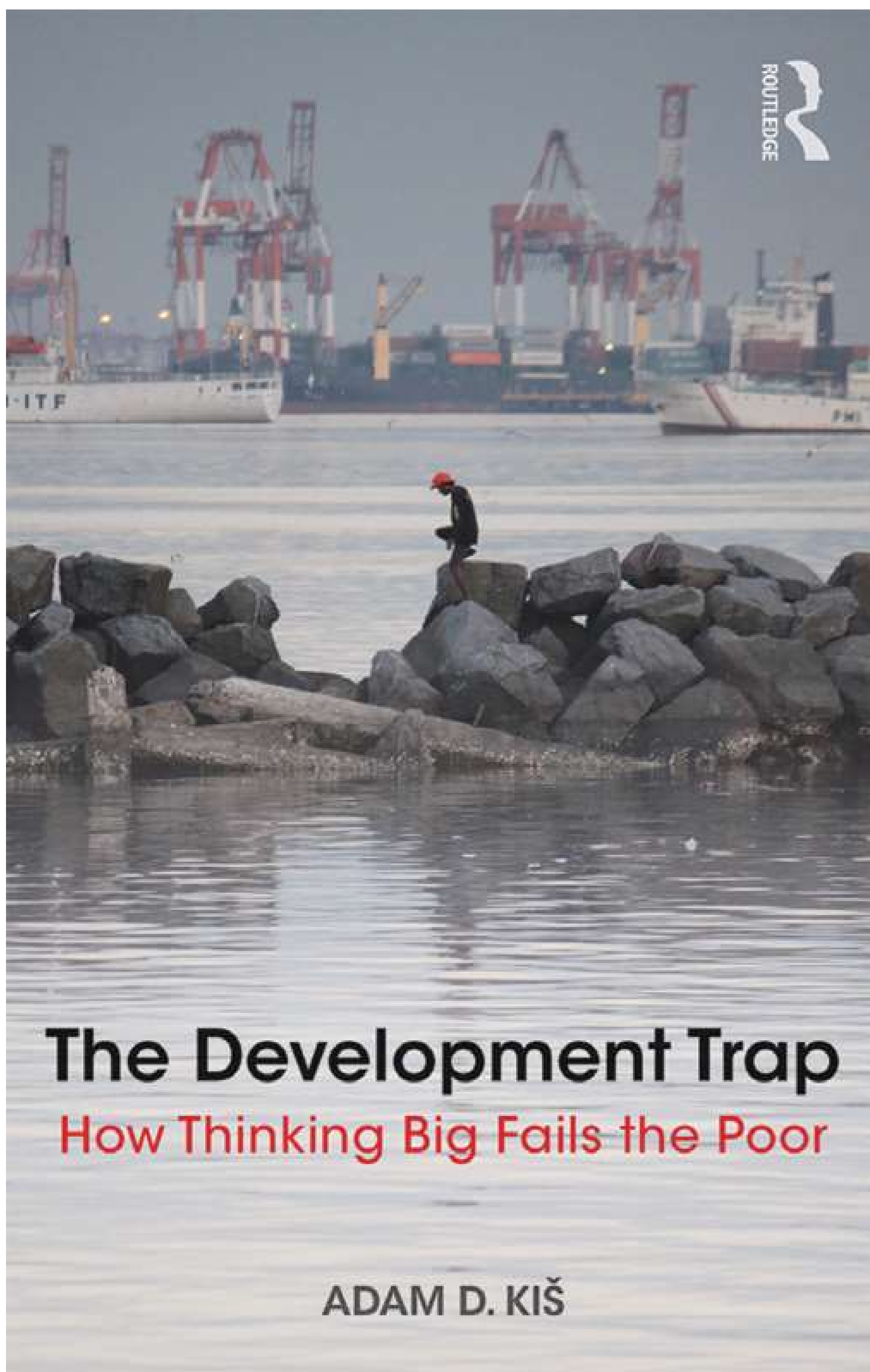
1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Road Map to a New World”，有删改。

反思发展援助工作㊟

作者：希瑟·格雷迪

译者：王雨馨

《发展陷阱：好高骛远的下场》


ROUTLEDGE
The Development Trap
How Thinking Big Fails the Poor
ADAM D. KIŠ

原著：亚当·D.基斯

页数：190页

出版社：罗德里奇出版集团

出版时间：2018年

本书的前五章读起来像是一纸宣言，作者试图向国际发展领域的从业者指明一个“事实”：贫困问题永远不会消除。尽管如此，本书的最后三章仍然呼吁人们继续对抗全球贫困，因为作者的最终目标是“调整从业者和相关学者推动发展领域的动机”。

作者的论述鞭辟入里、发人深省，这源于他在发展领域一线工作的丰富经验。相比之下，其他大多数受欢迎的发展领域作者都从未在他们所论述的国家和地区居住过，这一点可谓是他们作品的遗憾。

本书作者是专业的人类学家，他的书中随处可见真切、富有大信息量的逸事。他甚至还专门用了一章来写文化，而这是发展领域的作家通常会避开的主题。作者提醒我们，“战略在文化面前不堪一击”，文化对人类和制度潜移默化的影响不容忽视。他也充满智慧和敬意地论及了宿命论、恢复力和“有限的善行”（limited good）。传统社会普遍流行的看法认为，善行是有限的且零和的。外部观察者一般会把这些看法当作减贫的障碍，但这实际上是当事者对充满挑战的环境所产生的适应性反应。

作者引用了世界银行一份名为《穷人的呼声》的著名研究，谴责了“提升GDP（国内生产总值）是消除贫困、实现更广泛人类发展的良药”的观点。这份研究报告以独特的视角和宏观的尺度记录了现实的发展挑战和解决方法。它强调贫困人口的话语权、代表权和为贫困人口赋权是消除长期贫困的重要途径。然而，大部分的发展项目为了避免增加短期的参与成本，忽视了支持赋权策略的资金。

在题为“理想主义的误用”的一章中，作者直捣发展融资问题的核心。无论发展资金是来源于政府还是慈善机构，管理资金的人对资助者的责任一般都高于对受助人的责任。这造成了严重的扭曲：我们要服务的受助人、最终用户和社区成员在出资决定中基本没有话语权。“不公平的竞争环境创造了发展的需要，但同时也为完成发展工作的人主导利益创造了条件。”他写道，“这是一个悖论，没有容易的解决方法。”

作者想要破除结束贫困的想法基于两个原因：一是他不相信终结贫困能实现，二是他认为这一不现实的理想主义会损害发展领域能够实现的其他积极成果。在本书较为乐观的后半部分中，作者建议开展能实现“永久、不可逆转的利益”的发展援助，比如为孩子提供食物，以免因营养不良而影响他们的发展，为教育和能力建设提供资金，以及推动社区的积极发展、创造良好的行为环境。他敦促资助者和从业者认清自己工作的复杂性。他的观点充分合理，但并不新奇。

作者没有提到的是，一些伟大的发展领域思想家和作家也评论和批判了主流发展实践，其中最为著名的是诺贝尔经济学奖得主阿马蒂亚·森[注]和年青一代作家乐施会的邓肯·格林[注]。他反复引用了杰佛瑞·萨克斯[注]、威廉·伊斯特利[注]和丹比萨·莫约[注]的观点，这几位的著作是很重要的主流读物，但只是发展领域从业者必读书籍中很小的一部分。

虽然有以上不足之处，这本书对于那些即将进入发展领域工作的人、在异国他乡艰苦条件下进行援助的人，以及在政府或慈善机构提供国际援助的人来说仍然很有用。作者建议我们注意创造机会、扩大选择，就像森在几十年前就曾建议的那样，这是合理的。我们不应用消除收入贫困的指标来衡量进步，而应通过多维度的方法来衡量，例如人类发展指数[注]、可持续发展目标[注]和社会进步指数[注]。虽然他没有引述这些选择，但他提出的方法其实与它们是一致的。

在全书的最后，作者又回到了他的主题：好高骛远会辜负穷人。他敦促我们记住，因地制宜十分关键，发展领域没有万灵药。他和许多从业人员已经一次又一次目睹了这样的失败。但是这一观点是否会触动出资者，还需拭目以待。

希瑟·格雷迪（Heather Grady）

洛克菲勒慈善顾问机构旧金山办事处副主任，负责全球慈善领域的组织战略和项目开发，包括协作和研究

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Rethinking Development Work”，有删改。
2. 阿马蒂亚·森（Amartya Sen），经济学家，于1998年获得诺贝尔经济学奖。他的研究范围广泛，除经济发展外，他在福利经济学、社会选择理论等方面着力尤多，成就斐然。已经出版的代表作有《贫困与饥荒》《理性与自由》《以自由看待发展》《身份与暴力》等。——译者注，下同
3. 邓肯·格林（Duncan Green），全球贫困和发展专家、伦敦政治经济学院教授、英国乐施会高级政策顾问，著有《从贫困到权力》《转变如何发生》等。
4. 杰弗里·萨克斯（Jeffrey Sachs），提出“休克疗法”作为玻利维亚、波兰和俄罗斯经济危机的解决方法；提出临床经济学的想法，针对各个国家的不同状况，来拟定发展策略；也曾与国际机构合作，帮助发展中国家减少贫穷、减免债务和控制疾病。
5. 威廉·伊斯特利（William Easterly），世界银行前首席经济学家，目前为纽约大学经济学系教授、纽约大学发展研究院院长，著有《在经济增长的迷雾中求索》。
6. 丹比萨·莫约（Dambisa Moyo），牛津大学经济学博士、哈佛大学约翰·肯尼迪政府学院硕士，曾任世界银行顾问，是高盛公司专攻新兴市场的投资银行家，同时也是《纽约时报》畅销书《致命援助》的作者。
7. 人类发展指数（human development index），是由联合国开发计划署（UNDP）在《1990年人文发展报告》中提出的，用以衡量联合国各成员国经济社会发展水平的指标，是对传统的GNP（国民生产总值）指标挑战的结果。
8. 可持续发展目标（sustainable development goals）是一系列新的发展目标，将在千年发展目标到期之后继续指导2015—2030年的全球发展工作。
9. 社会进步促进会（Social Progress Imperative）从2014年起制定了全球社会进步指数（social progress index，简称SPI）。

社会运动成功的秘密㊟

作者：卡林娜·克洛斯

译者：王雨馨

《变革如何发生：社会运动成败的秘密》

HOW CHANGE HAPPENS

Why Some Social Movements Succeed While Others Don't

LESLIE R. CRUTCHFIELD

FOREWORD BY BILL NOVELLI

WILEY

原著：莱斯利·克鲁奇菲尔德

页数：240页

出版社：威利出版社

出版时间：2018年

每个非营利组织领导人都想知道，如何能让自己的事业成功。虽然社会变革不能以某个公式一言以蔽之，但或许确实能从有效的行动中概括出一些模式。这正是莱斯利·克鲁奇菲尔德和她的研究团队希望在《变革如何发生》一书中实现的。

回顾20世纪80年代以来的美国公民社会，研究团队选出了6个社会运动，它们分别是：控烟、禁止酒驾、持枪权、性少数群体的婚姻平等、减少酸雨和在全球范围内消除脊髓灰质炎。其中，前四项受到的关注较多。他们通过分析这些已经“取得胜利”的运动，总结出了6条成功要素：

1.赋力满腔热情的当地人来领导社会运动，与周围建立起强有力的协作关系，让人们“团结起来为事业奋斗”。

2.全国范围的改革始于地方改革的星星之火。

3.政策改革的实现依赖于社会规范的改变，尤其是当人们的生活经历被置于讨论和运动传播的中心时。

4.社会变革是持续的情感过程，如果社会运动的领导者们能够求同存异，团结在共同的目标之下，就离成功又近了一步。

5.摆脱陈规窠臼：商业一般是社会运动的对象，但它也可以是有力推动社会运动的伙伴，善用企业政策和市场覆盖扩大影响。

6.与“缺乏领导力”和“集中领导”两个极端相比，成功的社会运动有着强大的核心领导人以及分散的地方领导力。

虽然本书所总结的6条要点有些是显而易见的，甚至有些赘言，但作者确实为非营利组织领导人提供了一些洞见。最为突出的策略变化是如何建立对社会运动的归属感，如何赋权。美国全国步枪协会的成功就是一个切中要害的例子。该组织有500多万名成员，他们在市政厅进行集会，迫使决策者注意到他们作为少数派支持更宽松的枪支管制规定的观点。为何参加这项活动的人这么多呢？美国全国步枪协会的基层组织部一直较为活跃，他们为“前线活动领导人”赋权，这些志愿者能接触到自己所在社区的持枪者。其中最有效的活动当属定期举办的美国全国步枪协会烧烤聚会、射击比赛和其他家庭聚会。

书中的案例展示了人际关系和建立情感连接的重要性，这或许也能反映出为什么最近几十年左派在社会运动上频频失利，因为他们总是聚焦于公平正义的抽象道理。相反，如同克鲁奇菲尔德所述，禁止酒驾运动的动力来自受害者家庭，聚焦于个人生活经历。婚姻平权运动也是如此，自由婚姻全美行动负责人曾在访谈中表示，当运动的基础从权利和法律保护变为人民和爱时，就能取得成功。

但人民和爱并不总能取得成功。美国全国步枪协会对公民权利的强调也一直是有效的动员力量。当下的问题是，全美各地的学生、家长和社区成员血的教训是否比美国人民的持枪权更重要。

作者在书中提出的社会运动策略都有反例。换言之，这些策略既非成功的充分条件，也非必要条件。比如控烟行动虽然经历了残酷的内斗，却仍然取得了成功。作者一直在强调“一项运动的有效经验并不总能适用于其他运动中”，这提醒我们社会运动是复杂的，不是几条秘诀能够概括的。

这本书是对社会运动研究文献缺陷的回应。克鲁奇菲尔德发现，社会运动的主导理论仍是以20世纪六七十年代的行动为基础。这本书的主要目标受众是非营利组织，和其他类似的著作——《推动公益事业发展的六法则》（*Forces for Good*）、《从优秀到卓越》一样，这本书为社会运动的领导者提供了有价值的观点。

卡林娜·克洛斯（Karina Kloos）

国际非营利组织Landesa农村发展研究所全球传播经理，也是《深裂：战后美国种族政治和社会运动》作者之一。她在斯坦福大学获得了社会学博士学位，研究方向是非营利组织、国际发展和社会运动

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“Winning Hearts and Minds”，有删改。

最后一瞥

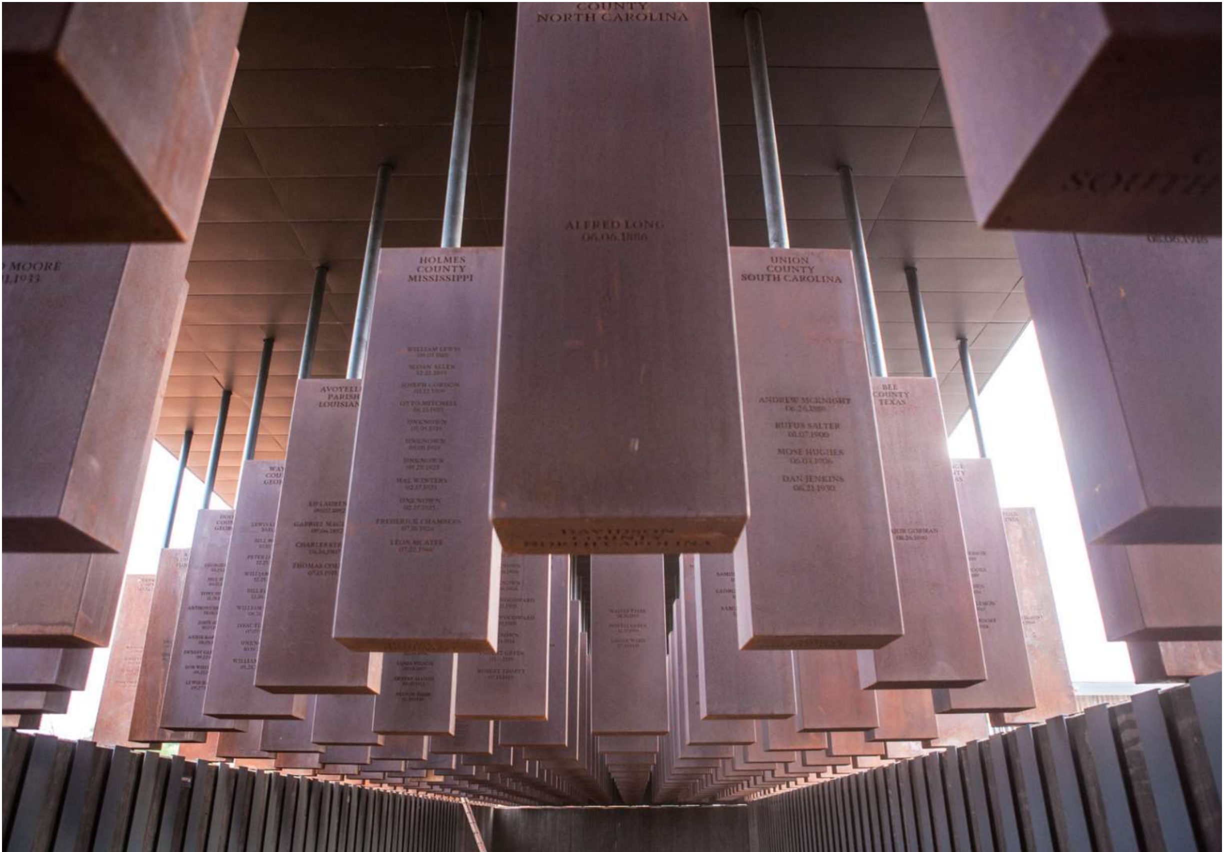
白人至上主义的遗产㊟

作者：埃里克·尼

译者：王雨馨

美国第一座为被私刑处死的非裔美国人建立的纪念馆在亚拉巴马州蒙哥马利市开馆。

2018年4月26日，国家和平与正义纪念馆（National Memorial for Peace and Justice）在美国亚拉巴马州蒙哥马利市开馆。该纪念馆与附近的遗产博物馆（Legacy Museum）一起，向公众展示了针对非裔美国人的种族不义与暴力历史，从奴役、战后重建中的恐怖活动到种族隔离，再到如今对非裔美国人的监禁。该纪念馆最引人注目的陈列是800多块耐候钢纪念碑（由MASS设计团队设计），每一块纪念碑代表了一个曾有非裔美国人被私刑处死的县，上面刻着私刑受害者的名字和受害时间。纪念馆和博物馆由平等司法倡议（Equal Justice Initiative）组织创办，该非营利组织为未受到刑事司法系统公平、公正待遇的受害者提起诉讼。



埃里克·尼（Eric Nee）

《斯坦福社会创新评论》英文版主编

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review, Summer 2018 Issue，原标题为“The Legacy of White Supremacy”，有删改。

中文特稿

阿拉善SEE：900多名中国企业家的联合公益平台

作者：王勇

黎宇琳

2018年8月，在亚布力中国企业家论坛上，论坛理事、武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长艾路明没有将致辞主题放在企业发展上，而是谈起了自己与一家环保社团结缘的故事，他说："我认为企业家的精神归宿应该是公益。"

这家环保社团名为阿拉善SEE生态协会（以下简称"阿拉善SEE"），成立于2004年，是中国首家以社会责任为己任、以企业家为主体、以保护生态为目标的社会团体。

2017年11月，艾路明当选阿拉善SEE第七任会长，这位民营企业家将自己近80%的精力用在了阿拉善SEE的工作上，在公开场合也更多地以环保社团领导人的身份出席。

"如今，阿拉善SEE生态协会已经聚合了全国900多位企业家。许多亚布力（中国企业家论坛）的成员都是阿拉善SEE生态协会的创始会员。"艾路明表示。

是什么促使艾路明这样的企业家，纷纷加入一家环保社团做"抱团式"的公益行动？900多位企业家组成的环保协会，其治理又是如何进行的？



缘起：企业家环保意识的初步觉醒

最初，阿拉善SEE的成立是为了治理阿拉善沙漠。

2003年，因为一次会议，时任北京首创集团总经理刘晓光来到内蒙古最西边的阿拉善沙漠。面对漫漫黄沙，与会的企业家们开始思考企业家在环境保护上的作为，刘晓光最早提出了创办阿拉善SEE生态协会的动议。

刘晓光曾是北京市政府官员，曾任北京市计划委员会副主任，亲历中国从计划经济向市场经济转型的历史进程；同时也是一家大型国企的负责人，曾把一家亏损的国有企业打造成市场经济中的大公司，这为他在中国民营企业家的圈子里赢得了声望。

在刘晓光看来，中国企业家群体成长起来以后，应思考如何履行社会责任了，而治理荒漠化则是一个契机，他决定邀请更多的企业家参与到这一事业中来。据说，刘晓光曾亲自打了100多个电话，游说了一众知名企业家参与，如万科地产创始人王石、巨人网络集团的创始人史玉柱、万通集团董事长冯仑等。

2004年6月，近百名企业家在沙漠中宣布成立阿拉善SEE生态协会——一个由企业家会员组成的非营利组织，会员缴纳会费，并共同参与机构的治理，在决策上遵循“一人一票原则”，会员均有平等的投票权。刘晓光被选为首任会长。

彼时，艾路明虽未加入，但他与创会的企业家群体一直保持密切联系。在艾路明看来，是一度肆虐华北的沙尘暴激发了企业家群体的环保公益意识，而“企业家参与、每人每年捐赠10万元”的会员规则，则让平等参与、民主决策成为阿拉善SEE的基因。

为了符合中国法律的要求，更方便地接受捐赠和使用捐赠资金，在第二任会长王石任期内的2008年年底，阿拉善SEE生态协会又发起成立了阿拉善SEE基金会（注册名为“北京市企业家环保基金会”）。通过这个基金会，每年有上千万元人民币的资金被募集起来。2014年，阿拉善SEE基金会转型为公募基金会。据阿拉善SEE基金会2017年年报显示，阿拉善SEE基金会当年的总收入为20106.12万元，支出为8816.80万元。

会员拓展：两代企业家相继加入

21世纪的第一个十年，乘加入WTO（世界贸易组织）的东风，中国经济飞速发展，成长为世界第二大经济体。中国企业家的可支配财富大大增加，企业家群体规模也快速扩张。

阿拉善SEE会员的快速增长与中国经济的发展基本同步。自第四任会长冯仑开始，发展会员被提升到战略高度；第五任会长任志强（华远地产）在2014年上任后，提出了任期内增加200名会员的目标。此后，会员增长进入快车道：2015年会员达到506人，2016年达到614人，2017年为803人，在进入2018年后，会员已经超过900人。



艾路明在2013年正式加入阿拉善SEE。这位1988年开始创业的企业家，和阿拉善SEE的很多创始会员都是朋友。在艾路明看来，他们这群早期经历过社会主义教育，后来在改革开放中创业，服膺市场经济理论的企业家，大多有着一种对国家、社会的关切。

“为什么干企业，仅仅是为了赚钱吗？当年，我认为不完全是这样的，至少我们这一帮人下海的时候，想得很清楚。”艾路明强调，“我们很清楚地意识到，中国未来的发展，需要有一大批企业家去推动。”

在艾路明看来，正是因为这种关切，让民营企业家们乐意加入阿拉善SEE，并希望承担更多生态责任与社会责任。尤其是一些已逐步完成财富、企业传承的企业家，投入环保的精力明显增加，艾路明本人就是如此。目前，他已将自己一手创办的当代集团交由他口中的“年轻人”管理，把大部分精力都投向了环保。

目前，中国第一代民营企业家已经老去，第二代企业家开始登上舞台；与此同时，互联网等新技术的发展，让中国产生了一大批年轻的企业家。如何吸引新一代企业家关注环保，是当前许多环保组织的重要任务。

艾路明在发展年轻企业家会员一事上颇有建树，在他担任阿拉善SEE副会长的两年间，合计发展了61位80后会员。“现在年轻人很多都是留学回来的，一开始就关注环保、公益。过去他们找不到这样一个地方，现在加入阿拉善SEE可以交流企业经营环保的问题、公益问题，这是有吸引力的地方。”艾路明表示。

治理原则：中国企业家的环保参与试验田

会员在增加，规模在扩大，但阿拉善SEE始终遵循平等参与、民主决策、权力制衡、公开透明、会员与公众监督的组织工作原则，会员拥有平等的一人一票的投票权。

“大家都一年交10万元钱，你又不比我多交一分钱，凭什么你说的就是真理，我就得听着？”一位会员就曾直白地说道。

在中国，阿拉善SEE的治理方式是很不寻常的。在拥有2000年封建历史的中国，集权的理念很有市场，“集中力量办大事”的做法在最近几十年中国的经济发展中也显示了巨大的威力，不少民营企业家也

习惯于集中权力快速决策。目前，在中国，如阿拉善SEE一样坚持严格按照平等参与、民主决策的社会组织少之又少，而机构体量如阿拉善SEE一般大的更是绝无仅有。



阿拉善SEE的最高权利机构是会员大会，由协会全体会员组成。由会员大会表决协会的章程，选举理事会、监事会、章程委员会成员，审议理事会过去12个月的工作报告、财务情况报告以及未来12个月的工作计划，审议监事会年度报告，表决通过阿拉善SEE生态协会章程修改条款等。

作为选举出来的会长，第六任会长钱晓华就曾给自己贴上“我是可修理的”标签。“其实，这是阿拉善SEE的一种氛围，那就是大家随时可以举手批评。不管你多有影响力，不存在不能修理的人。”钱晓华曾对媒体表示。

艾路明曾在2015年竞选阿拉善SEE会长，失败后担任第一副会长。在竞选时艾路明承诺：第一，将50％的时间用于阿拉善SEE；第二，两年捐款1200万元；第三，发展50位80后会员。

2017年，再次竞选会长时，艾路明已经完成了这些承诺：“这两年里，我和我的机构捐款了超过2000万元；我发展了61位80后会员，将接近80％的时间用于阿拉善SEE的活动！”他最终竞选成功，成为阿拉善SEE第七任会长。



与艾路明同时参加理事会、监事会、章程委员会换届选举的一共有31位候选人，其中有5位是80后，有两位90后。年龄、经历、企业规模、所在行业等各不相同的会员们，虽然都站在环保的大旗下，但想法、做法有着极大差异，实际上是分歧大于共识的，其“吵架文化”在中国的公益机构中独树一帜。

就在艾路明成功竞选会长的2017年度会员大会上，阿拉善SEE同时也进行了修改协会章程的会员投票，在那次投票中，四项修改无一获得通过。

这其中就包括关于会员年龄的条款。此前，阿拉善SEE章程中并没有会员年龄的相关要求。在阿拉善SEE近年的发展中，已经出现了父母希望让孩子接触环保事业，成为会员的情况。此次章程修改，提

出了未成年人不能成为会员的动议。在艾路明看来，这条明显是对的，未成年人不具有相应的选举权和被选举权是全世界通行的法则。但因为此条动议与其他有争议的动议有一定程度的捆绑，作为整体的一部分，这一条也没被通过。

阿拉善SEE的官方自媒体这样写道："这充分地体现了阿拉善SEE会员对于协会事务平等参与、民主决策、权力制衡、公开透明的诉求。"

主营业务：荒漠化防治、绿色供应链与行业支持

经过多年的发展，在钱晓华的任期内，阿拉善SEE的主要业务明确聚焦到三大环保领域——荒漠化防治、绿色供应链与污染防治、生态保护与自然教育。





荒漠化防治是这家环保机构的创办初衷，也是会员们达成共识的基石。《阿拉善宣言》写道：我们这些来自不同区域、不同行业、不同所有制的企业家们自觉地汇合于阿拉善沙漠，我们将各尽所能，努力使阿拉善SEE生态协会得到中国社会和世界的认可，使之发展成为中国治理沙尘暴最重要的环境公益机构。

最初，阿拉善SEE把沙地用铁丝网围起来自己种梭梭，但企业家们忽略了当地村民的生活需求和经济收入，种起来的梭梭一度被村民放牧的羊、骆驼破坏。在那之后，阿拉善SEE做出了转变，开始投入资金鼓励当地农牧民种植梭梭、红柳，推广节水灌溉等一系列延缓荒漠化的行动。

2014年，阿拉善SEE启动“一亿棵梭梭”项目，计划用10年时间，在阿拉善关键生态区种植一亿棵以梭梭为代表的沙生植物，恢复200万

亩荒漠植被，重建生态屏障，市场机制被引入项目中。阿拉善SEE通过研究，引进了在梭梭中嫁接名贵中药“肉苁蓉”的技术，让当地居民获得不菲的收益，从而实现了项目的可持续。

在这一过程中，阿拉善SEE充分利用了企业家群体优势，与许多大型企业展开合作。比如，阿里巴巴旗下的蚂蚁金服集团开发的虚拟社交游戏“蚂蚁森林”，就与阿拉善SEE有很紧密的合作。当网民在“蚂蚁森林”中种下一棵虚拟的树时，阿拉善SEE也在现实荒漠里种下一棵相应的梭梭，并用卫星技术让网民看到梭梭种植的地块，以鼓励更多人为环保做出贡献。

除了“一亿棵梭梭”，阿拉善SEE在荒漠化防治方面还有不少颇有口碑的项目，比如，引导居民种植节水的小米品种，并帮助农民打造品牌进行销售的“任小米”项目等。目前，将环保工作与社区发展、居民增收联系起来，已经成为阿拉善SEE的主要工作方法，被运用到地下水保护、诺亚方舟、三江源保护等项目中。

在治理荒漠化、支持环保工作的过程中，企业家们逐渐认识到环保公益与自身及企业的发展具有重要关联。

艾路明认为，改革开放引入外资带来的不仅是技术，还有对公益、慈善、社会的关注，“中国企业家一开始面对的竞争，不仅仅是技术、资金、市场营销策略等的竞争，也包括基本的环保公益理念的竞争”。

2016年，阿拉善SEE参与发起了房地产行业绿色供应链行动，致力于通过绿色采购，推动钢铁、水泥、铝合金及木材等行业供应商改善环境表现，促进可持续发展。

目前，该行动制定了《中国房地产行业绿色供应链采购标准白皮书》，形成了初步的达标供应商名单，即“白名单”，供应商的环境表

现开始成为房地产企业的筛选标准之一。此外，阿拉善SEE“卫蓝侠”项目还通过资助一家旨在披露企业排污信息的NGO（非营利组织），对多个行业进行了环境信息公开指数的评价。据官方数据，它合计推动了超过3380家污染企业减排，污染源数据公开覆盖364个城市。

同时，阿拉善SEE要求自己会员的企业打造绿色供应链。2018年，有一个会员的企业就曾因为供应商的环保问题，被地方项目中心提议取消会员资格。

在自己发起执行环保项目并敦促会员的企业注重自身环保工作的同时，阿拉善SEE发现，仅靠自己一家公益机构是不够的，而中国的草根环保机构还处于资源相当匮乏的初级发展阶段。因此，它拿出大量资金资助环保NGO，推动中国的生态保护与自然教育。

2012年，阿拉善SEE发起了“创绿家”项目。该项目从2012年启动至2018年8月，共资助了277个初创期环保公益组织，资助总额超过2700万元。受资助的NGO分布于全国31个省份和地区，活跃于生态保护、污染防治、环境教育、垃圾减量等多个环保相关议题。

此外，阿拉善SEE还资助环保NGO的人才建设。2012年，阿拉善SEE联合发起了“劲草同行”项目。除了向伙伴机构提供连续3年、总额30万元的非限定性资助外，还为它们匹配由企业家和公益等各领域专家组成的导师，陪伴、支持其成长。2013—2018年，“劲草同行”累计投入资金1000多万元，资助54家机构、120位劲草企业家导师和公益导师跨界合作，投入时间近7700小时。

目前，阿拉善SEE已发展成中国环保领域最大的资助方，通过不同项目资助形式多样的环保行动。如致力于推动污染信息公开、污染源公众监督的“卫蓝侠”项目、守护中国最濒危水鸟及其栖息地的“任鸟

飞”项目等。阿拉善SEE在环保领域全方位出击，有志于成为中国环保行业的中心枢纽。

展望：持续变革追求可持续发展

阿拉善SEE已成长为中国具有重要地位的企业家环保组织，展望未来，它主要考虑可持续的问题。艾路明说：“我们要坚持、平稳、持续地使阿拉善SEE生态协会往前走，一代一代地把我们的协会长久地办下去。”

目前，艾路明带领的阿拉善SEE期望吸引更多力量的加入，并让它们以合适的方式参与其中。截至2018年年底，阿拉善SEE总计23个地方环保项目中心发挥在地优势，探索、运行环保项目。艾路明认为，阿拉善SEE的目标是大家一起做环保，他很高兴看到会员们愿意将资源投入到地方中心，支持地方的环保工作。

另一方面，阿拉善SEE也试图与政府层面达成深层次合作，以期撬动更多资源。“（在中国）环保最大的能力者是谁呢？不是企业家，也不是公众，而是政府。如果政府是最大的能力提供者，那就要多合作。”艾路明表示。

近年来，阿拉善SEE也获得了政府的诸多认可。阿拉善SEE基金会先后获得了民政部颁发的“全国先进社会组织”“北京市社会组织示范基地”“中国社会组织评估等级5A级”等荣誉。

此外，在艾路明的推动下，阿拉善SEE建立了生态公益学院。“希望以商业融合公益，用这些最核心的价值观，推动阿拉善SEE的会员发展、组织建设和精神传承。很多问题不一定能够找到好的解决办法，但重要的是我们能够传承一些基本的价值理念”，艾路明强调。

尽管内部存在不少分歧，但阿拉善SEE的平等参与与环保初心经受住了各种考验，目前呈现出不错的发展态势，艾路明本人温和的治理风格，也为民营企业家群体所看好，阿拉善SEE有望成为中国未来十年民间环保事业的领导者。

王勇

资深媒体人

黎宇琳

“公益资本论”工作室创办人、专栏作者